

TESIS

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DALAM MENCAPAI VISI LEMBAGA
DI MUHAMMADIYAH BOARDING SCHOOL KLATEN
TAHUN PELAJARAN 2020/2021**



ERWAN CAKRA YUDHA

NIM : 184031001

Proposal Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

PASCASARJANA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SURAKARTA

TAHUN 2021

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENCAPAI VISI LEMBAGA DI MUHAMMADIYAH BOARDING
SCHOOL KLATEN, KABUPATEN KLATEN, TAHUN AJARAN**

2020/2021

ERWAN CAKRA YUDHA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan: 1) Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021, 2) Analisa faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021, 3) Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021.

Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten dilakukan melalui tahapan perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, evaluasi, dan pengawasan. 2) faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 adalah kurangnya koordinasi manajemen perencanaan pada masa pandemi, kurangnya SDM yang memenuhi kualifikasi yang diinginkan lembaga dalam rekrutmen, terbatasnya waktu manajemen pelatihan pengembangan SDM, belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi, serta belum adanya agenda dan tindak lanjut yang berkesinambungan dalam manajemen pengawasan, hal ini dikarenakan belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala. 3) Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 adalah dengan meningkatkan koordinasi antara Direktur, kepala madrasah dan pihak yang berwenang, dalam hal manajemen perencanaan, penempatan, pengembangan SDM dan melakukan sinkronisasi jadwal dalam manajemen evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja SDM.

Kata kunci: manajemen, sumber daya manusia, visi lembaga.

**IMPLEMENTATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN
ACHIEVE THE VISION OF THE INSTITUTION AT MUHAMMADIYAH
BOARDING SCHOOL KLATEN, KLATEN REGENCY,**

ACADEMIC YEAR 2020/2021

ERWAN CAKRA YUDHA

ABSTRAK

This study aims to explain: 1) Implementation of human resource management in achieving the institutional vision at Muhammadiyah Boarding School Klaten for the academic year 2020/2021, 2) Analysis of factors that support and hinder the implementation of human resource management in achieving the institutional vision at Muhammadiyah Boarding School Klaten academic year 2020/2021, 3) Solutions used to overcome obstacles in the implementation of human resource management in achieving the institutional vision at Muhammadiyah Boarding School Klaten for the academic year 2020/2021.

The research method used is a qualitative descriptive approach. Data collection techniques with observation, interviews and documentation. The data analysis technique uses the Miles and Huberman interactive analysis model, namely data reduction, data presentation and drawing conclusions or verification.

The results showed that: 1) The implementation of human resource management in achieving the institutional vision at Muhammadiyah Boarding School Klaten was carried out through the stages of planning, recruitment, selection and placement, training and development, evaluation, and supervision. 2) the factors that support and hinder the implementation of human resource management in achieving the institutional vision at the Muhammadiyah Boarding School Klaten for the 2020/2021 academic year are the lack of coordination of planning management during the pandemic, the lack of human resources that meet the qualifications desired by the institution in recruitment, limited time for training management HR development, there is no time to focus on the implementation of evaluations, and there is no agenda and continuous follow-up in supervisory management, this is due to the absence of a supervisory team from madrasas on a regular basis. 3) The solution used in overcoming obstacles in the implementation of human resource management in achieving the institutional vision at Muhammadiyah Boarding School Klaten for the 2020/2021 academic year is to improve coordination between the Director, the head of the madrasa and the authorities, in terms of management planning, placement, HR development and schedule synchronization in management, evaluation and monitoring of HR performance.

Keywords: management, human resources, vision of the institution.

تنفيذ إدارة الموارد البشرية في تحقيق رؤية المؤسسة في مدرسة المحمدية لمجلس كلاتين منطقة كلاتن ، السنة
الأكاديمية ٢٠٢٠/٢٠٢١

اروان شقرا يودا

نبذة مختصرة

تهدف هذه الدراسة إلى شرح: ١. تطبيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرؤية المؤسسية في مدرسة المحمدية الداخلية كلاتن للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، ٢. تحليل العوامل التي تدعم وتعيق تطبيق إدارة الموارد البشرية في تحقيق المؤسسي. الرؤية في مدرسة المحمدية الداخلية كلاتن للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ ، ٣. الحلول المستخدمة للتغلب على العقبات في تنفيذ إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرؤية المؤسسية في مدرسة المحمدية الداخلية كلاتن للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١

منهج البحث المستخدم هو منهج وصفي نوعي. تقنيات جمع البيانات مع الملاحظة والمقابلات والتوثيق. تستخدم تقنية تحليل البيانات نموذج التحليل التفاعلي مابلز وهوبرمان ، أي تقليل البيانات وعرض البيانات واستخلاص النتائج أو التحقق.

وأظهرت النتائج أن: ١. تنفيذ إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرؤية المؤسسية في مدرسة المحمدية الداخلية كلاتن تم من خلال مراحل التخطيط والتوظيف والاختيار والتنسيق والتدريب والتطوير والتقييم والإشراف. ٢. العوامل التي تدعم وتعيق تنفيذ إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرؤية المؤسسية في مدرسة المحمدية الداخلية كلاتن للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ هي عدم تنسيق إدارة التخطيط أثناء الجائحة ، ونقص الموارد البشرية التي استيفاء المؤهلات المطلوبة من قبل المؤسسة في التوظيف ، وقت محدود لإدارة التدريب ، تطوير الموارد البشرية ، لا يوجد وقت للتركيز على تنفيذ التقييمات ، ولا يوجد جدول أعمال ومتابعة مستمرة في الإدارة الإشرافية ، هذا بسبب الغياب من فريق إشرافي من المدارس على أساس منتظم. ٣. الحل المستخدم في تذليل العقبات في تنفيذ إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرؤية المؤسسية في مدرسة المحمدية الداخلية كلاتن للعام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١ هو تحسين التنسيق بين المدير ورئيس المدرسة والسلطات ، في شروط التخطيط الإداري والتنسيق وتطوير الموارد البشرية وتزامن الجدول الزمني في الإدارة والتقييم ومراقبة أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة ، الموارد البشرية ، رؤية المؤسسة.

NOTA PEMBIMBING TESIS

Kepada

Yth. Direktur Pascasarjana IAIN Surakarta

Di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah memberikan bimbingan atas Tesis Saudara:

Nama : Erwan Cakra Yudha

NIM : 184031001

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Angkatan : 2018

Judul : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

Kami menyetujui bahwa tesis tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan pada sidang Tesis.

Demikian persetujuan disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Wasalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta,

Dosen Pembimbing,

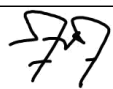
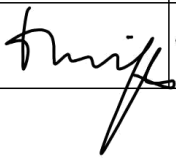


Dr. Yusup Rohmadi, M.Hum

NIP. 19630202 1999403 1 003

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Nama : Erwan Cakra Yudha
NIM : 184031001
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1	Dr. Yusup Rohmadi, M.Hum NIP. 19630202 1999403 1 003 Pembimbing		
2	Dr. Hj. Siti Choiriyah, M.Ag NIP. 19730715 199903 2 002 Ketua Program Studi		

Surakarta, 7 Juni 2021

Mengetahui,

Direktur Pascasarjana,



Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd

NIP. 19700926 200003 1 001

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

IMPLEMENTASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENCAPAI VISI LEMBAGA DI MUHAMMADIYAH BOARDING SCHOOL KLATEN, KABUPATEN KLATEN, TAHUN AJARAN 2020/2021

Disusun Oleh :

NAMA : ERWAN CAKRA YUDHA

NIM : 184031001

Telah dipertahankan di depan majelis dewan Penguji Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Surakarta Pada HariTanggal Tahun dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd)

NO	NAMA	TANDA TANGAN	TANGGAL
1 NIP. Ketua Sidang/Pembimbing		
2 NIP. Sekretaris Sidang		
3 NIP. Penguji		

Surakarta,

Direktur,

Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd

NIP. 19700926 200003 1 00

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Tesis ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Klaten, 2 Juni 2021

Yang Menyatakan,

Erwan Cakra Yudha

MOTTO

عن أبي ذر رضي الله عنه، قال: قُلْتُ: يَا رَسُولَ اللَّهِ أَلَا تَسْتَعْمِلُنِي؟ قَالَ:
فَضْرَبَ بِيَدِهِ عَلَى مَنْكِبِي. ثُمَّ قَالَ: يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَإِنَّهَا أَمَانَةٌ، وَإِنَّهَا يَوْمَ
الْقِيَامَةِ خِزْيٌ وَنَدَامَةٌ، إِلَّا مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا

Dari Abu Dzar, “Saya berkata kepada Rasulullah, wahai Rasulullah tidakkah engkau mengangkatku menjadi pejabat, lalu Rasulullah menepuk pundaknya seraya berkata “wahai Abu Dzarr, sesungguhnya engkau lemah, sedangkan jabatan itu adalah amanah dan merupakan kehinaan serta penyelasan pada hari kiamat nanti kecuali bagi orang yang mendapatkannya dengan hak serta melaksanakannya dengan baik dan benar”.

(H.R Muslim)

PERSEMBAHAN

Dengan kerendahan hati mengucapkan syukur ke hadirat Allah SWT yang senantiasa mencurahkan nikmat dan karunia-Nya, karya sederhana ini penulis persembahkan untuk:

1. Kedua orang tuaku yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, mendidik, memotivasi, menyemangati, dan selalu mendoakan putraputrinnya dalam setiap langkah yang ditempuh. Terimakasih atas nasihat, arahan, bimbingannya yang menjadi tanda kasih dan cinta orang tua pada anaknya.
2. Istri dan Anakku tercinta yang selalu memberikan kebahagiaan, motivasi dan menjadi semangat hidupku.
3. Almamaterku Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis dengan judul “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021”.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang telah membantu, terutama kepada:

1. Prof. Dr. H. Mudhofir Abdullah, M.Pd., selaku Rektor Institut Agama Islam Negeri Surakarta yang telah memberikan restu kepada penulis untuk menuntut ilmu di Pascasarjana IAIN Surakarta.
2. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd., selaku Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Surakarta dan juga sekaligus pembimbing I yang telah banyak membantu penulisan tesis, mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Dr. Yusup Rohmadi, M.Hum., selaku dosen pembimbing yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Segenap pengelola dan segenap dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri Surakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pelayanan administrasi demi suksesnya penyelesaian studi.

5. KH, M Fakhrudin Sasmito, Lc selaku Direktur Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian serta memberikan data-data terkait dengan penelitian ini.
6. Guru dan Karyawan Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten yang turut serta membantu penulis dalam mendapatkan data penelitian.
7. Kedua orang tuaku yang senantiasa mencurahkan kasih sayang, mendidik, memotivasi, menyemangati, dan selalu mendoakan putra-putrinya dalam setiap langkah yang ditempuh.
8. Istri dan Anakku tercinta yang selalu memberikan kebahagiaan, motivasi dan menjadi semangat hidupku.
9. Saudara dan teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan dukungan, semangat serta turut memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis pribadi, pembaca dan semua pihak yang membutuhkan.

Klaten, 2 Juni
2021

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK (Bahasa Indonesia)	ii
ABSTRAK (Bahasa Inggris)	iii
ABSTRAK (Bahasa Arab)	iv
NOTA PEMBIMBING TESIS	v
LEMBAR PERSETUJIAN UJIAN TESIS	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN	x
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN TEORI	11
A. Teori yang Relevan	11
1. Implementasi Manajemen Pendidikan	11
2. Manajemen Sumber Daya Manusia	13
a. Pengertian Manajemen	13
b. Unsur-unsur Manajemen	15
c. Pengertian Manajemen SDM	18
d. Fungsi dan Peran Manajemen SDM	19
e. Ruang Lingkup Manajemen SDM	23
1) Sistem Perencanaan SDM	24
2) Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan	33
3) Sistem Pelatihan dan Pengembangan SDM	53
4) Sistem Evaluasi SDM	76
5) Sistem Pengawasan SDM	81
3. Visi Lembaga Pendidikan Islam	91

	B. Penelitian yang Relevan	93
	C. Kerangka Berfikir	96
BAB III	METODE PENELITIAN	97
	A. Jenis Penelitian	97
	B. Tempat dan Waktu Penelitian	98
	C. Subjek dan Informan Penelitian	99
	D. Metode Pengumpulan Data	100
	E. Pemeriksaan Keabsahan Data	101
	F. Teknik Analisis Data	103
BAB IV	HASIL PENELITIAN	108
	A. Deskripsi Data	108
	1. Profil Muhammadiyah Boarding School Klaten	108
	2. Implementasi manajemen SDM	124
	3. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen SDM	133
	a. Faktor Pendukung	133
	b. Faktor Penghambat	142
	4. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen SDM	150
	B. Analisis dan Pembahasan	158
BAB V	PENUTUP	203
	A. KESIMPULAN	203
	B. IMPLIKASI	207
	C. SARAN	208
	DAFTAR PUSTAKA	210
	LAMPIRAN	214

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1. Kerangka berfikir implementasi manajemen SDM	96
Gambar 4.2. Teknik analisis data	104

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Pedoman Wawancara	214
Lampiran 2. Pedoman Observasi	218
Lampiran 3. Pedoman Dokumentasi	222
Lampiran 4. Hasil Wawancara	223
Lampiran 5. Hasil Observasi	224
Lampiran 6. Hasil Dokumentasi	235
Lampiran 7. Surat izin penelitian	236

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan salah satu hal yang dapat mempertahankan keutuhan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia dan memberi kesempatan bagi setiap warga negara untuk berpartisipasi dalam pembangunan serta mendorong setiap warga negara untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya secara optimal. Sehingga konstitusi mengamanatkan dalam pasal 31 ayat (2) Undang-Undang Dasar Republik Indonesia yang menyatakan bahwa setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya, ayat (4) mengamanatkan negara memprioritaskan anggaran pendidikan sekurang-kurangnya 20% dari anggaran pendapatan dan belanja negara serta dari anggaran pendapatan dan belanja daerah untuk memenuhi kebutuhan penyelenggaraan pendidikan nasional.

Penyelenggaraan pendidikan di Indonesia berpedoman pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang memuat pengembangan lima pilar pendidikan, yaitu Pertama, peningkatan ketersediaan layanan pendidikan. Kedua, meningkatkan keterjangkauan layanan pendidikan. Ketiga, meningkatkan kualitas dan relevansi layanan pendidikan. Keempat, meningkatkan pemerataan dalam memperoleh layanan pendidikan. Kelima, meningkatkan kepastian atau keamanan dalam memperoleh layanan pendidikan.

Standar manajemen pada satuan pendidikan di Indonesia telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan yang memuat delapan standar nasional yaitu meliputi standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar manajemen, standar pembiayaan dan standar penilaian pendidikan.

Namun implementasi kedua produk hukum tersebut dinilai belum maksimal, karena berdasarkan angka indeks pembangunan manusia (IPM) dari *United Nations Development Programme* (UNDP) 2016, menyatakan bahwa Indonesia hanya meraih 0,689 dan berada di peringkat ke-113 dari 188 negara. Begitu pula UNESCO dalam *Global Education Monitoring* (GEM) Report 2016, menempatkan pendidikan di Indonesia berada peringkat ke-10 dari 14 negara berkembang.

Serta temuan dari *Program For International Student Assessment* (PISA), program yang memeringkat kualitas sistem pendidikan di 72 negara, dilaporkan pada tahun 2013 Indonesia menduduki peringkat 71 dan tahun 2015 Indonesia berada di peringkat 62. Serta pada temuan terbaru pada tahun 2019 Indonesia berada di peringkat 72 dari 77 negara (DW, 2020).

Selain implementasi, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dinilai sebagai produk hukum yang sudah ketinggalan zaman karena sudah berusia 18 tahun dan regulasi tersebut juga dinilai belum cukup kuat untuk menghadapi tantangan dunia pendidikan ke depan. Sehingga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berencana

merevisi produk hukum tersebut agar negara bisa menyiapkan sumber daya manusia dalam manajemen yang baik secepatnya.

Salah satu program prioritas Presiden Joko Widodo pada periode kedua adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dalam pidato nota keuangan 2020 di hadapan DPR, Dewan Perwakilan Daerah, dan MPR pada 16 Agustus 2020, Presiden Joko Widodo mengatakan bahwa SDM berperan penting dalam pertumbuhan negara. Sehingga negara mengalokasikan anggaran pendidikan tahun 2020 sebesar Rp505,8 triliun. Angka ini meningkat 2,7 persen dari tahun sebelumnya yang sebesar Rp 492,5 triliun (Fauzia, 2019).

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nadiem Makarim mengatakan, beberapa permasalahan SDM di dunia pendidikan seperti lambat dan tidak disiplinnya kerja dapat diatasi dengan mengubah SDM dengan pendidikan dan mengembangkan teknologi.

Indonesia memiliki 8 Standar Nasional Pendidikan yang menjadi acuan dalam menghadapi masalah pendidikan secara nasional. Mendikbud menyebutkan dari kedelapan poin itu yang paling penting adalah guru.

“Kalau ada guru yang profesional dan bekerja menurut panggilan hati nurani, maka 7 standar yang lain akan dengan sendirinya terpenuhi. Jadi apa pun dari 8 standar itu tergantung pada guru, bahkan kurikulum yang sesungguhnya adalah guru. Totalitas kehadiran guru, baik dari penampilan fisik, gestur, ucapan, semuanya itu adalah bagian dari kurikulum.” (Kemendikbud, 2019)

Berdasarkan pernyataan Mendikbud tersebut mutlak bahwa SDM dalam dunia pendidikan yang dimaksud yaitu Tenaga Pendidik yang dibantu oleh Tenaga Kependidikan. Guru adalah tenaga pendidik profesional yang harus

dikelola secara profesional. Maka, lembaga pendidikan dalam mengelola SDM dibutuhkan manajemen yang bisa menyelesaikan tantangan baik lingkup internal lembaga maupun eksternal lembaga (nasional maupun internasional).

Lembaga pendidikan negeri maupun swasta yang tidak mampu beradaptasi dan berkembang akan ditinggalkan oleh masyarakat, misalnya hasil akreditasi Sekolah atau Madrasah tahun 2019 tercatat 1.416 sekolah yang tidak terakreditasi, 114 sekolah dan madrasah di antaranya tutup, 46 sekolah atau madrasah digabungkan, dan 1.256 sekolah atau madrasah dibina (Bona, 2019).

Faktor penyebab kegagalan lembaga pendidikan menghadapi tantangan adalah lemahnya sarana prasarana sekolah dan masalah pengelolaan sumber daya manusia (Guru dan Tenaga Kependidikan). Dalam konteks guru, masalah yang berlarut dan belum diselesaikan adalah guru honorer dengan pendapatan yang kurang layak dan masalah kekurangan guru.

Berdasarkan data Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan tahun 2020-2021, Indonesia diprediksi kekurangan sekitar 960 ribu guru. Ini juga diimbangi dengan tingkat pensiun guru PNS yang tinggi. Pada tahun 2020, 72.976 guru pensiun. 2021 terdapat 69.757, 2022 sebanyak 86.650, 2023 sejumlah 83.841. Kemudian pada tahun 2024 guru PNS yang pensiun 78.420 orang (JPNN.com, 2020).

Begitu juga data dari Direktorat Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Madrasah Kementerian Agama, dilaporkan bahwa dari seluruh guru yang berada dibawah kemenag yaitu 15-16 persen guru PNS, selebihnya non PNS atau tenaga honorer. Total Guru PNS sebanyak 130 ribu dianggap kurang

dengan rincian guru PNS di jenjang Raudhatul Athfal ada 2.977 orang, sementara siswa RA berjumlah 1.240.608 orang. Apabila setiap rombongan belajar (rombel) maksimal 25 siswa, berarti jumlah total rombel ada 49.624. kemudian pada jenjang PAUD dibutuhkan 49.624 guru PNS. Madrasah Ibtidaiyah guru PNS berjumlah 46.844 dan siswanya ada 3.797.438 orang. Jika satu rombel 28 siswa, untuk MI dibutuhkan 128.622 rombel. Madrasah Tsanawiyah masih kekurangan 42.733 guru PNS. Sementara untuk Madrasah Aliyah dibutuhkan tambahan guru sebanyak 10.850 orang. Total kekurangan guru PNS dengan upah layak pada kementrian agama mencapai angka 192.008 orang guru (Medcom.id, 2021).

Selain kekurangan guru, kualitas guru honorer dengan upah di bawah kelayakan juga menjadi sorotan. Hal tersebut berdasarkan hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) yang belum menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan hasil tahun 2019, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mencatat rata-rata nilai UKG guru SD adalah 54,8 persen, SMP 58,6 persen, SMA 62,3 persen, dan SMK 58,4 persen. Dengan sumber daya manusia yang kurang kompeten maka diperlukan sistem manajemen yang baik untuk memaksimalkan, mengelola serta mengembangkan segala potensi yang ada (Charismiadi, 2020).

Manajemen sumber daya manusia pada setiap lembaga pendidikan tentunya memiliki ciri khas masing-masing. Sebagai contoh pada pendidikan pesantren yang memiliki ciri khas tersendiri. Berdasarkan pada UU No 18 tahun 2019 tentang Pesantren, disebutkan bahwa Pendidikan Pesantren adalah

pendidikan yang diselenggarakan oleh Pesantren dan berada dilingkungan Pesantren dengan mengembangkan kurikulum sesuai dengan kekhasan Pesantren dengan berbasis kitab kuning atau dirasah islamiah dengan pola pendidikan muallimin dan pesantren menjadi bagian dari Sistem Pendidikan Nasional dan merupakan ruang aktualisasi untuk menyelenggarakan fungsi pendidikan, dakwah dan pemberdayaan masyarakat.

Sebagai bagian dari Sistem Pendidikan Nasional, pendidikan pesantren atau pendidikan keagamaan menghadapi berbagai tantangan, antara lain digitalisasi pendidikan, radikalisme, dan globalisasi. Selain itu, pendidikan keagamaan dinilai mengalami ketimpangan anggaran. Pada tahun 2021 total anggaran pendidikan Rp. 550 triliun, Rp. 350 triliun dikelola oleh Kemendikbud dan Dinas Pendidikan SD, SMP, SMA. Sedangkan Rp. 55 Triliun untuk Kementerian Agama yang dibagi di seluruh Indonesia untuk MI, MTS, MA, Perguruan Tinggi Agama baik Swasta maupun Negeri, serta Pondok Pesantren (Novandri, 2021).

Pendidikan pesantren di Indonesia mampu menjawab tantangan bahkan tumbuh subur di tengah derasnya globalisasi ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal tersebut dibuktikan oleh Data Umum Pendidikan Islam dari Kementerian Agama menunjukkan perkembangan jumlah pondok pesantren dari 27.230 (2011-2012) menjadi 28.194 (2015-2016). Termasuk jumlah santri yang bertambah signifikan. Pada tahun 2011-2012 terdapat 3.759.198 santri, sementara pada tahun 2015-2016 bertambah menjadi 4.290.626 santri (Putri, 2017).

Kemampuan pendidikan pesantren dalam menghadapi berbagai tantangan sesuai dengan visi pendidikan Islam Kemenag yaitu “Terwujudnya masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, dan sejahtera lahir batin dalam rangka mewujudkan Indonesia yang berdaulat, mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong royong.”

Upaya mewujudkan pendidikan berdasarkan visi pendidikan Islam menurut Kementerian Agama, sejauh ini Muhammadiyah telah membangun 2.604 sekolah dasar, 1.722 SMP / sederajat, 1.291 SMA / sederajat, 160 pesantren, dan 177 pendidikan tinggi di Indonesia. Karena sejak awal Muhammadiyah memang menjadikan pendidikan sebagai jalan perjuangan bangsa. Dalam pandangan KH Ahmad Dahlan, dengan kecerdasan dan kemajuan dalam berpikir, setiap individu akan lebih mampu menjalankan perjuangan (Marnati, 2015).

Muhammadiyah Boarding School Klaten merupakan salah satu pesantren Muhammadiyah yang menonjol di Jawa Tengah, hal tersebut dibuktikan dari berbagai prestasi pada tahun 2019, diantaranya:

- a. Olympiad Nasional Ke VI di UNIMUS Semarang
 1. Juara 1 Ismu In Arabic Putra, Juara 1 Ismu In Arabic Putri
 2. Juara 1 MTQ Putra,
 3. Juara 1 Tahfidzul Qur'an Putra
 4. Juara 1 Musabaqoh Tafhim Alqur'an Putra
- b. POSPEDA Tingkat Provinsi Jateng
 1. Juara 1 Pidato Bahasa Arab (Putra & Putri)

2. Juara 1 Pidato Bahasa Inggris (Putra)
 3. Juara 1 Pidato Bahasa Indonesia (Putra & Putri)
 4. Juara 1 Cipta dan Baca Puisi (Putri), Juara 1 Lari 100 M (Putra),
Juara 1 Seni Kriya (Putri)
 5. Juara 1 Kaligrafi (Putri), Juara 1 Pencak Silat Kelas A (Putra)
- c. Juara 1 Tilawah Qur'an pada Olimpiade Al Qur'an dan Seni Se-Jawa di Ponpes As-Salam Kartasura.

Prestasi yang disebutkan belum termasuk prestasi pada tahun sebelumnya. Dengan berbagai capaian tersebut, menunjukkan bahwa sistem manajemen di Muhammadiyah Boarding School Klaten mampu memaksimalkan segala potensinya. Sehingga tidak menutup kemungkinan di tahun yang akan datang menjadi pesantren yang besar dan diimbangi dengan prestasi nasional.

Muhammadiyah Boarding School Klaten merupakan pesantren berkategori menengah (500 – 1500 santri), di awal pendirian tahun ajaran 2007/2008 mempunyai 35 santri sampai tahun ajaran 2020/2021 memiliki 570 santri. Dengan perkembangan tersebut MBS klaten termasuk pesantren yang memiliki infrastruktur dan pengelolaan SDM yang baik sehingga berprestasi, berkembang dan semakin diminati masyarakat. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 ?
2. Apa faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 ?
3. Apa solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021 ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis :

1. Pelaksanaan Implementasi sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021.
2. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021.

3. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis:

1. Manfaat secara teoritis
 - a. Sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
 - b. Sebagai bahan pemikiran untuk penelitian yang selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
 - c. Sebagai sumbangan pemikiran untuk perkembangan program studi Manajemen Pendidikan Islam.
2. Manfaat secara praktis
 - a. Bagi pihak lembaga pendidikan tempat penelitian, temuan ini merupakan bahan introspeksi untuk mengukur kondisi lembaga serta mutu *output*, sehingga dapat mengoptimalkan aspek keberhasilan sesuai yang diharapkan.
 - b. Bagi Stakeholder, hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi tentang faktor penghambat dan pendukung tentang implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Teori Yang Relevan

1. Implementasi Manajemen Pendidikan

a. Pengertian Implementasi Manajemen Pendidikan

Secara etimologi yang dimaksud dengan implementasi menurut KBBI adalah pelaksanaan atau penerapan. Sedangkan secara terminologi, implementasi merupakan salah satu tahapan dalam proses kebijakan publik di suatu negara. Implementasi dilakukan setelah suatu kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas, antara lain tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang (Syaukani 2014, 229).

Manajemen secara sederhana didefinisikan sebagai penggunaan sumber daya yang efektif untuk mencapai tujuan. Sedangkan secara rinci Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengerahan, dan pengendalian kegiatan yang dilakukan untuk menentukan pemenuhan hasil yang diwujudkan dengan penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. (Musfah 2015, 2).

Dari pengertian tersebut yang dimaksud dengan implementasi manajemen pendidikan adalah upaya lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan pendidikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan oleh pemerintah sesuai dengan tujuan pendidikan secara nasional.

b. Landasan Dasar Implementasi Manajemen Pendidikan

Penyelenggaraan manajemen pendidikan di Indonesia secara umum berpedoman pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Namun dari segi teknis, setiap lembaga pendidikan memiliki ciri khas tersendiri dalam melaksanakan asas-asas hukum pendidikan. Karena setiap institusi pendidikan memiliki situasi dan kondisi yang berbeda.

Prinsip pengelolaan pendidikan Islam tentunya berdasarkan al-Quran dan al-Hadits yang kemudian diwujudkan dalam peraturan perundang-undangan. Pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang berbentuk pesantren berpedoman pada Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2019 tentang Pondok Pesantren. Kemudian pengelolaan madrasah di pesantren atau madrasah secara umum berpedoman pada Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2013 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah. Kemudian dikembangkan landasan dasar manajemen di setiap madrasah sesuai dengan kemampuan masing-masing berdasarkan kaidah pengelolaan pendidikan.

Dengan demikian pengelolaan pendidikan pada umumnya atau pendidikan Islam secara khusus didasarkan pada produk hukum negara. Hal tersebut sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945 kepada negara yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Secara etimologis, kata manajemen merupakan terjemahan dari *management* (bahasa Inggris). Kata ini berasal dari bahasa Latin, Perancis dan Itali yaitu *manus*, *mano*, *manage* / *menege*, dan *meneggiare* artinya melatih kuda agar bisa bergerak dan menari sesuai keinginan sang pelatih (UPI 2014, 204).

Sedangkan secara terminologi, terdapat pengertian manajemen yang didefinisikan dalam berbagai makna (Syamsuddin 2017, 63-64), diantaranya :

- 1) Menurut Andrew F. Sikukula, menurutnya manajemen umumnya berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, motivasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan setiap organisasi dengan tujuan mengkoordinasikan sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan. sehingga suatu produk atau jasa akan diproduksi secara efisien.
- 2) Menurut Terry dan Laslie, mereka mendefinisikan manajemen sebagai proses atau kerangka kerja yang melibatkan membimbing sekelompok orang menuju tujuan atau niat organisasi yang nyata. manajemen didefinisikan dalam tiga pengertian, yaitu: manajemen sebagai proses, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang menjalankan aktivitas manajemen, manajemen sebagai seni dan sebagai pengetahuan.

- 3) Menurut Mary Paker Follet, manajemen diartikan sebagai seni melaksanakan pekerjaan melalui orang (*the art getting things done through people*). Definisi ini perlu mendapat perhatian karena berdasarkan fakta bahwa manajemen dalam mencapai tujuan organisasi, dilakukan dengan mengatur orang lain.
- 4) Menurut George Robert Terry, manajemen dikatakan sebagai sarana atau alat untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan melalui bantuan pihak atau orang lain. Definisi ini mengatakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, ada sejumlah orang yang berperan.
- 5) Menurut Ricky W. Griffin, manajemen diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengendalian sumber daya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Efektivitas artinya tujuan tercapai sesuai dengan yang direncanakan, dan efektivitas berarti pengelolaan dilakukan dengan cermat, teratur, dan tepat waktu.

Dari beberapa pendapat tentang konsep manajemen, disimpulkan manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang didalamnya terdapat proses yang berbeda-beda yang saling berurutan, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pemantauan, sehingga dapat menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi dalam suatu lembaga secara efektif dan efisien.

b. Unsur-unsur Manajemen

Manajemen mempunyai unsur-unsur yang terikat satu dengan yang lainnya, unsur tersebut dinamakan dengan 6M (Effandi 2011, 11), Berikut adalah keenam unsur penting dalam manajemen:

1) *Men* (Manusia)

Sejak masuknya kajian-kajian psikologi dalam dunia organisasi, manusia mendapatkan tempat tertinggi dan telah dianggap sebagai aset. Dalam manajemen, faktor terpenting adalah manusia karena manusia yang merumuskan tujuan organisasi dan manusia pula yang melaksanakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya manusia adalah pekerja dan tanpa manusia tidak ada pekerjaan.

2) *Money* (Uang)

Uang memiliki peran penting dalam sistem manajemen karena uang merupakan alat tukar untuk menjamin kesejahteraan manusia, pengadaan material, pengadaan peralatan dan perlengkapan kerja. Uang merupakan elemen yang tidak dapat diabaikan karena besarnya hasil kegiatan dapat diukur dengan jumlah uang beredar di organisasi. Uang merupakan alat penting untuk mencapai tujuan organisasi karena semuanya harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini terkait dengan jumlah uang yang harus disediakan untuk membayar upah tenaga kerja, alat yang perlu dibeli dan seberapa besar hasil yang akan diperoleh dari suatu organisasi.

3) *Methods* (Metode)

Metode merupakan salah satu elemen manajemen yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Metode kerja yang baik akan membuat pekerjaan berjalan lancar. Suatu metode harus dapat digunakan untuk menentukan bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai pertimbangan, seperti tujuan, fasilitas yang tersedia, penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Meskipun sebuah metode baik, selama pelaksanaannya tidak mengerti atau tidak berpengalaman, hasilnya tidak akan memuaskan. Oleh karena itu peran utama dalam unsur manajemen tetap pada manusia karena pada dasarnya metode bersumber dari pemikiran manusia.

4) *Material* (Barang/Perlengkapan)

Material merupakan unsur manajemen yang terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi. Material diperoleh dengan membelinya di tempat yang menyediakan bahan baku. Untuk mencapai tujuan diperlukan material yang tahan lama dan baik agar manajemen berjalan dengan lancar. Dalam mengolah bahan baku, manusia harus mampu menjadikannya sebagai produk yang dibutuhkan. Selain manusia yang ahli di bidangnya, manusia juga harus bisa memanfaatkan material atau material sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Materi dan manusia terkait erat, tanpa materi hasil yang diinginkan tidak akan tercapai.

5) *Machines* (Mesin)

Mesin adalah peralatan perkakas termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam kegiatan operasional menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberikan kemudahan kepada manusia dalam setiap kegiatan usaha. Dalam aktivitas perusahaan, penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar dan menciptakan efisiensi kerja.

6) *Market* (Pasar)

Market merupakan pintu masuk barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produk yang dapat dipasarkan, oleh karena itu *marketing* dalam manajemen diartikan sebagai salah satu elemen yang tidak dapat diabaikan. Pasar dibutuhkan untuk menyebarluaskan produk agar dapat menjangkau konsumen.

Seiring dengan perkembangan, telah ditambahkan dua unsur lain yaitu *minute* dan *information*. Minute berkaitan dengan kecepatan dan ketepatan waktu, *information* berkaitan dengan sarana untuk mengembangkan unsur-unsur yang ada sehingga mampu memanfaatkan kekuatan dan peluang secara optimal serta menangkalkan kelemahan dan ancaman. Dengan demikian, unsur-unsur manajemen yang saling mendukung dari satu ke lainnya dapat disingkat menjadi 7M + 1I, yaitu: *man, money, material, machine, method, market, minute* dan *information*.

c. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen terdiri dari enam unsur yaitu *Man, Money, Method, Material, Machine, dan Market*. Unsur *Men* berkembang menjadi bidang ilmu manajemen dikenal sebagai *Human Resource Management*. Berikut adalah beberapa pendapat para ahli tentang konsep manajemen sumber daya manusia :

Hasibuan Malayu berpendapat, Manajemen Sumber daya manusia adalah ilmu atau seni yang mengatur peran dan hubungan antar individu secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara luas (Hasibuan 2020, 10).

Menurut Hadari Nawawi manajemen sumber daya manusia adalah upaya mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi secara maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi (Nawawi 2011, 42).

Mangkunegara menjelaskan manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk mengelola secara maksimal sumberdaya yang ada pada individu untuk untuk tujuan organisasi maupun untuk pengembangan individu tersebut (Mangkunegara 2017, 2).

Dari berbagai pendapat tersebut, terdapat persamaan dalam konsep Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu pemanfaatan kapabilitas manusia dan kompensasi dari proses rekrutmen hingga karir puncak seseorang yang dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.

d. Fungsi dan Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi dan peran penting yang sangat mempengaruhi perjalanan organisasi. Karena fungsi dan peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangat penting, maka ketika terjadi disfungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia maka akan berdampak pada keseluruhan organisasi.

Secara umum ada 2 kelompok fungsi manajemen sumber daya manusia (Sagala 2013, 13), di antaranya :

1) Fungsi manajerial

Fungsi manajerial adalah fungsi yang melibatkan tugas dan tanggung jawab seorang manajer, manajer bertanggung jawab untuk melakukan fungsi-fungsi inti, di antaranya :

- a) Perencanaan (*human resources planning*), merupakan aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mengadakan perubahan dan perkembangan yang positif. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian yang meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemberhentian pegawai.
- b) Pengorganisasian (*organizing*), Secara istilah *organizing* berasal dari kata organisme yang berarti pembentukan suatu

tatanan yang dibentuk oleh bagian-bagian yang terintegrasi oleh hubungan tertentu antar bagian.

- c) Pengarahan (*directing*), Merupakan kegiatan untuk mengarahkan seluruh karyawan untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk membantu pencapaian tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahannya untuk melaksanakan semua tugasnya secara memadai.
- d) Pengendalian (*controlling*), kegiatan untuk mengontrol seluruh karyawan agar mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama dan menjaga lingkungan kerja.

2) Fungsi operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang melibatkan seluruh unsur produktif dalam organisasi. fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia, di antaranya :

- a) Pengadaan (*procurement*), Ini adalah proses menarik, memilih, menempatkan, mengarahkan, dan merekrut untuk menemukan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu mencapai tujuan.
- b) Pengembangan (*development*), merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan etika karyawan

melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus dikaitkan dengan pekerjaan saat ini dan masa depan.

- c) Kompensasi (*compensation*), memberikan remunerasi, kepada karyawan sebagai kompensasi atas jasa yang diberikan. Prinsip kompensasi adalah adil dan masuk akal. Adil didefinisikan sebagai proporsional dengan kinerja pekerjaannya, dan didefinisikan sebagai mampu memenuhi kebutuhan utamanya di bawah pedoman batas minimum pemerintah.
- d) Pengintegrasian (*integration*), Merupakan kegiatan yang mempertemukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, guna terciptanya kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Integrasi sangat penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena menyatukan dua kepentingan yang saling bertentangan.
- e) Pemeliharaan (*maintenance*), Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mau bekerja sama hingga pensiun.
- f) Kedisiplinan, adalah keinginan dan kesadaran untuk mematuhi peraturan perusahaan dan norma sosial. Kedisiplinan merupakan faktor utama dalam terwujudnya sistem manajemen.
- g) Pemberhentian (*separation*), adalah seseorang yang telah meninggalkan perusahaan. Pemutusan hubungan kerja terjadi

karena adanya keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan alasan lainnya

Menurut Hasibuan (Hasibuan 2020, 14 - 15) peran MSDM dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Menentukan jumlah, kualitas dan penempatan sesuai kebutuhan perusahaan, berdasarkan tupoksi, spesifikasi dan evaluasi pekerjaan.
- 2) Perekrutan, seleksi dan penempatan karyawan ditentukan oleh prinsip orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.
- 3) Membuat program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pensiun.
- 4) Memprediksi pasokan dan permintaan sumber daya manusia di masa depan.
- 5) Menganalisa situasi ekonomi secara umum dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Mematuhi dengan cermat undang-undang ketenagakerjaan dan kebijakan remunerasi perusahaan serupa.
- 7) Memantau kemajuan teknis dan perkembangan serikat pekerja.
- 8) Melakukan pendidikan, pelatihan dan penilaian kinerja staf.
- 9) Menyesuaikan mutasi karyawan baik secara vertikal maupun horizontal.
- 10) Menentukan uang pensiun, pemberhentian dan pesangon.

Berdasarkan pendapat di atas, maka fungsi dan peran MSDM menentukan realisasi tujuan organisasi. namun pada elemen SDM sangat sulit. Selain kompeten, cakap dan terampil, harus memiliki kemauan, semangat dan etos kerja. Jika unsur SDM tidak disiplin, sulit mencapai tujuan organisasi.

e. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan manusia. Hal ini berarti bahwa SDM berperan penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM secara umum mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan : (1) Perencanaan dan desain organisasi; (2) Manajemen pengadaan yang meliputi seleksi, orientasi dan penempatan; (3) Pelatihan dan pengembangan; (4) Sistem kompensasi; (5) Pengintegrasian; (6) Pemeliharaan; (7) Penilaian/evaluasi; (8) Pemutusan hubungan organisasi, dan lain-lain.

Namun dalam tesis ini penulis tidak akan membahas secara keseluruhan, akan tetapi hanya difokuskan dalam lima kegiatan pokok yang meliputi:

- 1) Perencanaan Sumber Daya Manusia
- 2) Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan
- 3) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
- 4) Evaluasi Sumber Daya Manusia
- 5) Pengawasan Sumber Daya Manusia

Kelima kegiatan pokok tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

1) Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM atau *Human Resources Planning* dapat diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan SDM yang terintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penugasan pegawai dengan baik dan menguntungkan secara ekonomi (Mangkunegara 2017, 4).

Perencanaan SDM adalah fungsi utama MSDM. Perencanaan SDM diproses oleh perencana dan hasilnya menjadi rencana. Rencana tersebut menetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, kendali tidak dapat dilakukan dan tanpa kendali, pelaksanaan rencana, baik atau salah, tidak dapat diketahui (Hasibuan 2020, 248)

Perencanaan SDM harus dilakukan secara profesional, karena hal ini akan menentukan kualifikasi tenaga kerja yang direkrut dan akan berpengaruh besar terhadap berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mewujudkan visi dan eksistensi kompetitifnya pada saat ini dan di masa yang akan datang (Nawawi 2011, 136).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM suatu proses penentuan kebutuhan SDM berdasarkan peramalan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan SDM sering dengan perkembangan organisasi demi mencapai visi, misi dan tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b) Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi. Adapun tujuan perencanaan SDM dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua posisi dalam suatu organisasi
- 2) Untuk memastikan ketersediaan pekerja saat ini dan yang akan datang sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan.
- 3) Menghindari salah urus dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- 4) Memfasilitasi koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat
- 5) Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan
- 6) Sebagai pedoman dalam menentukan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin dan penghentian karyawan

- 7) Menjadi pedoman dalam pelaksanaan pengelolaan dan pensiun karyawan
- 8) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan

Dapat dipahami bahwa tujuan perencanaan SDM adalah untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dll. Jadi dalam tujuan perencanaan SDM profesional mencakup semua hal di atas.

c) Syarat dan Prosedur Perencanaan SDM

Syarat dan prosedur dalam perencanaan SDM harus dipahami oleh setiap manajer (individu maupun kelompok) untuk mewujudkan perencanaan SDM yang profesional. Sedangkan syarat-syarat dalam Perencanaan SDM menurut Hasibuan (2020, 253) dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mengetahui dengan jelas masalah dan solusi yang akan direncanakan
- 2) Mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM
- 3) Memiliki pengetahuan yang luas tentang analisis pekerjaan, organisasi dan situasi pasokan SDM.
- 4) Mampu membaca situasi SDM saat ini dan yang akan datang.
- 5) Mampu memprediksi peningkatan SDM dan teknologi di masa depan

- 6) Mengetahui secara luas tentang peraturan dan kebijakan pemerintah

Adapun Prosedur Perencanaan SDM yang harus dilakukan oleh manajer (individu maupun kelompok) menurut Hasibuan (Hasibuan 2020, 254) dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan
- 2) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM
- 3) Mengumpulkan data dan informasi dan menganalisisnya
- 4) Tentukan beberapa alternatif
- 5) Pilih yang terbaik dari alternatif yang ada untuk direncanakan
- 6) Menginformasikan karyawan tentang rencana yang akan direalisasikan.

d) Rangkaian Proses Perencanaan SDM

Rangkaian pelaksanaan perencanaan SDM terintegrasi dengan rencana strategi bisnis baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, yaitu:

- 1) Dalam proses perencanaan strategi bisnis, beberapa organisasi atau perusahaan akan melakukan:
 - a) Menyusun rencana strategi bisnis dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang.

- b) Menyusun rencana operasional bisnis yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang.
- c) Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan.

2) Dalam kegiatan perencanaan SDM

- a) Pada tahap awal perencanaan SDM mengidentifikasi isu-isu berdasarkan komponen-komponen di dalam rencana strategi bisnis jangka panjang. Beberapa komponen yang bisa dijadikan isu perencanaan SDM antara lain (1) filsafat perusahaan, (2) laporan hasil penelitian tentang hal-hal seputar lingkungan bisnis, (3) tujuan-tujuan dan sasaran strategis yang akan dicapai, dan (4) hasil analisis SWOT perusahaan.
- b) Pada tahap selanjutnya hasil analisis isu digunakan sebagai masukan dari perencanaan operasional jangka menengah ke dalam tahap kegiatan perkiraan kebutuhan SDM dalam proses perencanaan SDM.
- c) Hasil perkiraan kebutuhan SDM tersebut dijadikan masukan secara integral dalam penyusunan anggaran

tahunan ke dalam langkah perencanaan SDM (Nawawi 2011, 144).

Dengan demikian, rangkaian proses perencanaan SDM berkaitan dengan proses perencanaan strategi bisnis dan tahapan kegiatan perencanaan SDM.

e) Tantangan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dalam suatu organisasi/perusahaan akan dirasakan efektif atau tidak sangat tergantung pada kualitas dan jumlah informasi yang relevan dan tersedia bagi pengambilan keputusan. Dalam praktek pelaksanaan perencanaan SDM yang efektif, pada era global seperti sekarang ini akan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Tantangan yang harus dihadapi dalam perencanaan SDM antara lain:

1) Mempertahankan keunggulan kompetitif.

Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis. Keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek karena organisasi/perusahaan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang kita lakukan. Sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi-strategi yang

menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (*sustainable competitive advantage*).

2) Mendukung keseluruhan strategi bisnis.

Penyusunan strategi SDM untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis merupakan tantangan karena beberapa sebab (1) manajemen puncak tidak selalu mampu mengucapkan secara jernih apa strategi bisnis perusahaan, (2) kemungkinan terdapat ketidakpastian atau ketidaksetujuan mengenai strategi-strategi SDM yang harus digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi bisnis, (3) perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki unit-unit bisnis yang berbeda.

3) Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian.

Kebanyakan para manajer lebih banyak mencurahkan hal-hal yang bersifat rutinitas dan berperspektif jangka pendek. Dalam konteks ini perencanaan SDM memiliki tantangan untuk masa datang dalam melahirkan orang-orang visioner yang mampu melihat gambaran masa depan secara integral melebihi orang lain di sekitarnya.

- 4) Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.

Menjadi tugas dalam perencanaan SDM mendatang dalam menyusun strategi bisnis berbeda dengan pesaing. Keunikan strategi bisnis yang dijalankan antar perusahaan tidak ada yang sama persis, namun dalam menjaga strategi bisnis yang sukses dijalankan selama ini menjadi suatu hal yang sangat sulit sehingga mudah ditiru pesaing.

- 5) Menanggulangi perubahan lingkungan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.

- 6) Menyita komitmen manajemen.

Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat. Tidak adanya pelibatan departemen SDM dalam penentuan rencana strategi bisnis perusahaan mengakibatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara keseluruhan kurang optimal. Hal ini menjadi tantangan di masa datang dalam usaha memenangkan setiap persaingan.

7) Menterjemahkan rencana strategic ke dalam tindakan.

Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek. Dengan belajar dari keadaan ini, selayaknya pada masa datang sebelum rencana direalisasikan harus diuji dan kaji dulu sehingga bisa memberikan jaminan keberhasilan sebuah perencanaan.

8) Mengakomodasikan perubahan-perubahan.

Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan (Simamora 2017, 73).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam sistem perencanaan SDM didalamnya menyangkut tujuan, syarat dan prosedur, proses penyusunan perencanaan SDM. Selain itu, perencanaan SDM juga harus mampu menjawab tantangan perkembangan jaman, sehingga organisasi atau usaha dapat berkelanjutan.

2) Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan

a) Pengertian rekrutmen, seleksi dan penempatan

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar melamar ke lembaga (Kasmir 2012, 46). Selanjutnya menurut Schuler & Jackson, seleksi adalah proses bertahap untuk memperoleh dan memanfaatkan berbagai informasi mengenai para pelamar kerja guna menentukan siapa saja yang akan ditarik sebagai karyawan untuk mengisi lowongan posisi-posisi jangka panjang ataupun jangka pendek (Mardiyah 2016, 226). Sedangkan penempatan, menurut Siswanto, adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya (Mardiyah 2016, 227).

Rekrutmen merupakan proses mencari dan menyaring sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Rekrutmen sangatlah penting karena merupakan proses awal untuk penyediaan sumber daya manusia. Dalam proses rekrutmen sumber daya manusia dikumpulkan, kemudian dilanjutkan untuk mengikuti proses seleksi. Seleksi merupakan

proses mencari informasi mengenai pelamar kemudian menetapkan siapa yang pantas untuk diterima atau tidak sebagai karyawan di suatu organisasi. Dari proses seleksi organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria untuk menduduki posisi tertentu. Proses selanjutnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah penempatan. Penempatan merupakan proses mendudukkan sumber daya yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu, dan kemudian melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan organisasi (Mardiyah 2016, 223).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penambahan SDM sesuai kualifikasi yang diharapkan oleh organisasi, dan SDM ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, sehingga mampu memikul tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya, serta karir SDM tersebut juga dapat berkembang dengan baik pada posisi jabatan yang sesuai.

b) Teknik rekrutmen

Dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dua teknik rekrutmen, yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

1) Sentralisasi

Pada umumnya organisasi yang besar menggunakan rekrutmen secara sentralisasi, karena dapat menguntungkan terutama dari segi biaya. Sentralisasi rekrutmen dilakukan apabila semua departemen ingin merekrut pegawai kantor dan tehnik dalam jumlah yang besar pada tipe pekerjaan yang sama.

2) Desentralisasi

Desentralisasi dilakukan kalau jumlah pegawai yang ingin diterima lebih sedikit, terbatas dan masing-masing departemen menginginkan pegawai yang berbeda tipe pekerjaannya (Alwi 2014, 48).

Teknik rekrutmen dapat dilakukan secara sentralisasi dan desentralisasi. Sentralisasi dilakukan oleh pucuk pimpinan organisasi/perusahaan, sedangkan desentralisasi dilakukan oleh departemen atau bagian organisasi/perusahaan. Sentralisasi umumnya dilakukan untuk rekrutmen SDM dalam jumlah besar atau untuk jabatan strategis, dan desentralisasi dilakukan untuk penambahan SDM dalam jumlah kecil atau tenaga kerja untuk lini bawah.

c) Sumber rekrutmen

Menurut Bernardin dan Russel, ada dua sumber utama rekrutmen pegawai, yaitu internal dan eksternal. *Rekrutmen*

internal yaitu mencari pelamar dari pegawai-pegawai yang sudah ada dalam organisasi. Keuntungan dari rekrutmen internal adalah (a) biaya lebih murah jika dibandingkan dengan rekrutmen eksternal, (b) organisasi secara khusus telah memiliki pengetahuan tentang keterampilan dan kemampuan pelamar internal daripada pelamar eksternal, dan (c) kebijaksanaan organisasi untuk melakukan promosi di dalam organisasi akan mempertinggi semangat para pegawai, komitmen, dan kepuasan kerja.

Rekrutmen eksternal adalah merekrut pegawai dari luar organisasi. Keuntungan utama dari pendekatan ini ialah dapat memberikan ide-ide baru dan pemikiran-pemikiran baru dalam pengambilan keputusan organisasi. Sedangkan kelemahan utamanya adalah mungkin berdampak negatif pada kekompakan dan moral kerja. Kelemahan yang lainnya adalah biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekrutmen internal (Alwi 2014, 49).

Sumber rekrutmen SDM dapat diambil dari internal organisasi dan eksternal organisasi. Sumber internal mengambil dari SDM yang telah ada di dalam organisasi, dan dapat merupakan promosi jabatan dari pegawai, sedangkan rekrutmen eksternal mengambil atau menambah SDM dari luar organisasi.

d) Metode rekrutmen

Menurut Bernardin dan Russel dalam Wirman Safri dan Alwi (2014, 49 - 51) rekrutmen eksternal terdapat beberapa metode, yaitu :

1) Lamaran terbuka (*Walk – ins*)

Metode ini merekrut pegawai dan biayanya sangat murah, karena pelamar yang datang langsung membawa berkas lamarannya. Berkas lamarannya disimpan sampai organisasi membutuhkan pegawai. Apabila pekerjaan yang lowong itu sesuai dengan kemampuan pelamar tersebut, maka pelamar akan dipanggil melalui surat untuk proses selanjutnya.

2) Lamaran tertulis

Lamaran tertulis ini hampir sama dengan metode walks – ins di atas, namun dalam metode ini pelamar mengirimkan langsung berkasnya kepada suatu organisasi. Pelamar mungkin saja mengetahui bahwa ada lowongan kerja yang terbuka pada organisasi tersebut, tetapi mungkin juga tidak mengetahuinya.

3) Rekomendasi dari pegawai

Metode rekrutmen ini berbeda dengan kedua metode di atas. Metode ini dilakukan seorang pegawai/pejabat dalam organisasi dengan memberikan rekomendasi kepada

pelamar. Pelamar yang mendapatkan rekomendasi merupakan salah satu keuntungan dibandingkan dengan pelamar lainnya, karena rekomendasi itu merupakan suatu “jaminan” bahwa pelamar dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dapat bekerja sama dan loyal terhadap atasan. Umumnya pelamar yang mendapat rekomendasi dari pejabat organisasi adalah pelamar yang berstatus pegawai/karyawan yang tidak tetap.

Kelemahannya adalah pejabat sering memberikan rekomendasi kepada orang-orang tertentu saja, misalnya karena ada hubungan keluarga, berasal dari daerah yang sama, dan sebagainya. Begitu pula rekomendasi yang diberikan kepada pelamar tersebut sering tidak berdasarkan fakta yang sebenarnya.

4) Pengiklanan

Metode ini merupakan suatu metode yang efektif, karena dapat menjangkau banyak pelamar. Pengiklanan dapat dilakukan melalui surat kabar, majalah, papan pengumuman, radio, televisi, internet, dan sebagainya. Pada umumnya pengiklanan ini memuat pekerjaan-pekerjaan yang lowong, persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi oleh pelamar, dan sebagainya. Dengan menggunakan metode ini kemungkinan akan terjadi

“kebanjiran” pelamar, kalau pelamar banyak yang tertarik pada pekerjaan yang lowong tersebut. Banyaknya pelamar yang mendaftar akan memberikan peluang yang besar pada organisasi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan (yang berkualitas), akan tetapi menelan biaya yang sangat besar.

5) Agen-agen penempatan tenaga kerja

Rekrutmen dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja, baik pemerintah maupun swasta. Agen penempatan tenaga kerja di Indonesia, yaitu Departemen Tenaga Kerja yang tersebar ke seluruh daerah. Kantor ini berfungsi memberikan informasi mengenai lowongan pekerjaan dan penyalur tenaga kerja atau pencari kerja.

Keperluan tenaga kerja dapat diperoleh dari agen-agen penempatan tenaga kerja. Agen ini dapat menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi, sehingga organisasi pemakai tinggal menerima dan memperkerjakan tenaga kerja yang direkrut oleh agen tersebut. Tetapi dapat pula organisasi pemakai hanya meminta proses rekrutmen pada agen tersebut dan selanjutnya organisasi pemakai tinggal menyeleksi para pelamar yang memenuhi syarat.

6) Lembaga-lembaga pendidikan

Metode ini umumnya dilakukan untuk merekrut tenaga-tenaga profesional dan manajerial. Organisasi pemakai tenaga kerja biasanya meminta lulusan pendidikan tinggi ke salah satu lembaga pendidikan tinggi atau universitas dengan memberikan persyaratan-persyaratan pekerjaan yang lowong. Pihak perguruan tinggi merekomendasikan lulusannya kepada organisasi pemakai tenaga kerja.

Salah satu keuntungan dari metode ini adalah biayanya lebih rendah dan efektif dibandingkan dengan metode lainnya. Organisasi pemakai umumnya merekrut pegawai dari pendidikan tinggi yang sudah terpercaya atau sudah banyak dipakai alumninya.

7) Serikat pekerja

Organisasi pemakai tenaga kerja biasanya juga memanfaatkan organisasi serikat pekerja dalam merekrut tenaga kerja, karena organisasi ini memiliki daftar anggota, baik yang sudah bekerja maupun yang tidak bekerja.

8) Balai latihan kerja

Balai latihan kerja yang dibentuk oleh pemerintah bertujuan untuk melatih para pencari kerja yang kurang atau tidak memiliki keterampilan kerja. Oleh karena itu

biasanya organisasi pemakai tenaga kerja meminta tenaga kerja yang dibutuhkan melalui Balai Latihan Kerja ini.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka metode rekrutmen eksternal SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti lamaran kerja yang sudah masuk ke organisasi/perusahaan, rekomendasi dari pegawai yang telah bekerja, periklanan, serikat kerja, balai latihan kerja, agen penyalur tenaga kerja, dan lembaga pendidikan.

e) Proses Seleksi

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat. Pengadaan pegawai melalui proses seleksi yang benar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, oleh karena itu, proses seleksi pelamar perlu mendapat perhatian serius (Alwi 2014, 53).

Pihak manajemen sumber daya manusia harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk keberlangsungan proses seleksi dengan efektif. Proses seleksi perlu berdasarkan

pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan yang ditetapkan sebelumnya. Dalam analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia telah ditetapkan jumlah, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik-karakteristik lain dari pegawai yang akan diterima. Jumlah pegawai yang akan diterima ditetapkan berdasarkan jumlah jabatan atau pekerjaan yang lowong. Demikian pula halnya dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ditetapkan dengan deskripsi dan spesifikasi tertentu (Alwi 2014, 53).

Proses seleksi berkaitan dengan pemilihan SDM sesuai kualifikasi yang telah ditetapkan oleh organisasi/perusahaan, untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dan dapat memajukan organisasi/perusahaan.

f) Langkah seleksi

Menurut S.P. Siagian dalam Wirman Safri dan Alwi (2014, 55 - 61) ada beberapa langkah dalam proses seleksi pegawai, yaitu penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan tes, wawancara, pemeriksaan referensi, wawancara atasan langsung, evaluasi medis, keputusan penerimaan .

Langkah 1 : Penerimaan surat lamaran

Langkah pertama dalam proses seleksi pegawai adalah penerimaan surat lamaran. Penerimaan surat/berkas lamaran dilakukan untuk membuat persiapan langkah selanjutnya.

Penerimaan berkas lamaran ini untuk menilai apakah pelamar telah memenuhi semua syarat-syarat yang telah ditentukan. Pelamar yang tidak memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan sebelumnya dinyatakan tidak lulus berkas atau tidak dapat mengikuti langkah seleksi selanjutnya. Pelamar yang lulus berkas akan diundang untuk mengikuti seleksi tahap berikutnya.

Langkah 2 : Tes dalam seleksi

Pelamar yang akan mengikuti langkah ini adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat atau dinyatakan lulus berkas oleh tim penyeleksi berkas. Tujuan penyelenggaraan tes ini untuk mendapatkan informasi dari pelamar mengenai kecocokannya dengan pekerjaan yang tersedia. Jadi penyelenggaraan tes ini harus dilakukan dengan sungguh-sungguh dan jujur.

Langkah 3 : Wawancara

Wawancara merupakan salah satu langkah dalam proses seleksi pegawai yang sering digunakan. Wawancara memerlukan keahlian tersendiri yang bertujuan untuk mendapatkan informasi yang benar atau akurat dari pelamar. Dalam wawancara, pewawancara perlu memperhatikan pelamar bahwa pelamar tersebut akan dipersiapkan untuk pekerjaan apa, sehingga pewawancara dapat mengarahkan

pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan pada pekerja yang dipersiapkan.

Langkah 4 : Pemeriksaan referensi

Pemeriksaan referensi merupakan suatu langkah dalam proses seleksi untuk mengetahui pelamar lebih jauh melalui orang lain. Kalau langkah sebelumnya “menggali” informasi sebanyak-banyaknya melalui pelamar sendiri. Untuk memperkuat informasi yang didapat dari langkah sebelumnya, maka panitia seleksi mencari referensi lain di luar dari pelamar sendiri. Langkah ini ditempuh untuk mencari informasi keadaan pelamar yang sebenarnya di masyarakat, misalnya bagaimana proses sosialisasi di masyarakat, bagaimana berhubungan dengan teman-temannya, atau bagaimana perilaku mereka di tempat kerja sebelumnya. Oleh karena itu, biasanya yang diminta memberikan referensi adalah orang yang mengenal pelamar secara baik, seperti : temannya, atasannya, guru atau dosennya, dan sebagainya.

Langkah 5 : Evaluasi medis

Evaluasi medis dilakukan melalui keterangan dokter yang telah dilampirkan bersama berkas yang lainnya, tetapi juga dapat dilakukan melalui dokter yang ditunjuk sendiri oleh organisasi. Evaluasi medis ini penting karena menjaga penyakit-penyakit menular dan penyakit tertentu untuk

pekerjaan tertentu pula. Langkah ini juga erat kaitannya dengan pemberian asuransi kepada para pegawai. Pegawai yang mempunyai penyakit tertentu, premi yang harus ditanggung oleh organisasi berbeda dengan pegawai yang sehat.

Langkah 6 : Wawancara atasan langsung

Wawancara terakhir dilakukan dalam proses seleksi pegawai adalah wawancara yang dilakukan oleh atasan yang akan membawahnya. Wawancara ini penting karena dia akan membina pegawai sebagai pihak atasan langsung dengan menilai apakah pegawai ini dapat melakukan pekerjaan yang ada di unit kerjanya. Penilaian ini merupakan masukan penting kepada pihak panitia penerimaan pegawai, apakah calon pegawai tersebut layak diterima atau ditolak menjadi pegawai.

Langkah 7 : Keputusan penerima

Keputusan penerima merupakan langkah terakhir dalam proses seleksi pegawai. Dalam langkah ini penting untuk mempertimbangkan semua informasi dengan cermat, agar pengambilan keputusan penerimaan atau penolakan menjadi pegawai betul-betul dapat dipertanggung jawabkan. Kesalahan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh terhadap karyawan lainnya. Menerima pegawai yang tidak sesuai

dengan tuntutan pekerjaan akan dapat merusak semangat kerja pegawai lainnya.

Proses seleksi SDM pada setiap organisasi/perusahaan berbeda satu sama lain, namun secara umum proses seleksi SDM dilakukan melalui tahapan seperti: seleksi administrasi (surat lamaran), tes tertulis, tes wawancara, pemeriksaan referensi untuk mengetahui latar belakang SDM, tes kesehatan, wawancara atasan langsung dimana SDM tersebut akan ditempatkan, dan keputusan penerimaan pegawai.

g) Penempatan kerja

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan. Dalam kondisi kendala-kendala tertentu, tiga hal pokok keputusan penempatan adalah promosi, pengalihan dan penurunan pangkat. Tiap keputusan seharusnya dilekatkan dengan orientasi dan tindak lanjut apakah penempatan disebabkan oleh penurunan jumlah, penggabungan (*merger*),

akuisisi atau perubahan internal dari kebutuhan penempatan staf (Mangkunegara 2017, 171).

Bagi pegawai lama, penempatan pegawai dapat berkaitan dengan promosi, yaitu pemberian posisi atau jabatan lebih tinggi kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas prestasinya. Pengalihan dan pemindahan pegawai dengan pertimbangan untuk menempatkan pegawai sesuai kemampuan yang dimiliki, membantu pegawai lain, mengisi kekosongan jabatan atau sebagai bentuk sanksi kepegawaian. Sedangkan penurunan pangkat berkaitan dengan pemberian jabatan di bawah posisi jabatan yang telah diemban, sebagai bentuk pemberian sanksi kepada pegawai yang melanggar disiplin. Namun untuk pegawai baru, penempatan kerja berkaitan dengan penempatan pegawai setelah yang bersangkutan dinyatakan lulus seleksi atau dinyatakan diterima sebagai pegawai, dan penempatan tersebut berkaitan dengan lowongan yang ada dan kompetensi yang dimiliki pegawai

h) Faktor yang mempengaruhi penempatan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan.

1) Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang sudah mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

2) Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan kerja dan program pension dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

3) Kecenderungan ekonomi umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka atau karyawan

yang permanen dan temporer, serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik maka departemen SDM akan pro aktif dalam melakukan kegiatan, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

4) Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal, disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi) (Mangkunegara 2017, 171 - 172).

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam proses penempatan kerja SDM/pegawai agar kinerja pegawai dan kinerja organisasi dapat optimal. Faktor tersebut adalah pertumbuhan perusahaan/organisasi, hal ini bisa berkaitan dengan perkembangan atau penambahan unit organisasi, maupun terjadinya reorganisasi perusahaan yang menyebabkan

berubahnya unit-unit organisasi dalam perusahaan/instansi. Selain itu, penempatan kerja SDM juga dapat dipengaruhi oleh terjadinya resesi ekonomi yang memaksa perusahaan/organisasi mengurangi jumlah SDM, ataupun adanya pegawai yang mengundurkan diri, PHK, atau pensiun.

i) Jenis Penempatan

Jenis-jenis penempatan menurut Effendi dalam Mardiyah (2016, 227 - 228) adalah sebagai berikut:

1) Promosi

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi lebih besar. Sudah barang tentu promosi dilakukan dengan baik dalam rangka menjawab tantangan MSDM yang dihadapi yaitu pengisian jabatan, pengembangan pegawai, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan motivasi kerja. Hal ini dilakukan umumnya dengan mengacu pada keputusan-keputusan seperti apakah promosi dilakukan berdasarkan prestasi (merit-based promotion) atau senioritas (seniority-based promotion) atau kombinasi dari keduanya.

2) Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji

yang sama, dan level organisasi yang sama. Tantangan-tantangan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan menghendaki organisasi harus mampu memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia seoptimal mungkin dengan cara adanya kemungkinan pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja. Ini sangat penting khususnya ketika supply tenaga kerja untuk jabatan tertentu sulit didapat atau adanya kekosongan jabatan yang tiba-tiba akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri.

Selain hal diatas, pengalihan mungkin diperlukan untuk pegawai sebelum dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, yang membutuhkan berbagai keahlian sebagaisyarat untuk dapat melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar dengan baik. Kemudian dari sisi pegawai, pemindahan atau pengalihan pegawai kepada pekerjaan lain mungkin diperlukan untuk meningkatkan tantangan dan pengakuan dan memberikan keterampilan baru untuk mengurangi kebosanan, sekaligus sebagai unsur-unsur motivasional yang sangat penting bagi pegawai dan untuk memenuhi jalur karier yang lebih tinggi yang didambakan oleh setiap pegawai serta meningkatkan

semangat kerja melalui peningkatan tantangan dan pengakuan.

3) Demosi

Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah, dan level organisasi yang lebih rendah. Keseluruhan kegiatan MSDM pada akhirnya adalah untuk meningkatkan unjuk kerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Demosi dilakukan dengan alasan unjuk kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki unjuk kerja dan perilaku melalui hukuman. Meskipun hukuman untuk mengubah perilaku sebagaimana dikatakan oleh para ahli bukanlah metode yang baik dalam mengubah perilaku. Tetapi dalam kasus tertentu mungkin harus dilakukan.

4) Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu pekerjaan, yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis, dan alasan-alasan pribadi. Adanya pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktifitas penempatan pegawai, karena ada kekosongan jabatan yang ditinggalkan, yang dapat dilakukan melalui promosi,

transfer, demosi. Oleh karena itu, pemutusan hubungan kerja menjadi aspek yang tidak bisa dipisahkan dari aktifitas penempatan dan juga orientasi.

Berdasarkan pendapat di atas, jenis penempatan SDM/pegawai dapat berupa promosi jabatan, yang berkaitan dengan penghargaan atas prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan,. Trasfer pegawai dilakukan untuk memindah pegawai dalam jabatan yang setingkat, yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai sebelum yang bersangkutan dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi. Demosi yaitu pemindahan pegawai pada jabatan atau posisi yang lebih rendah sebagai bentuk sanksi atas pelanggaran disiplin kerja pegawai. Sedangkan PHK adalah pengeluaran pegawai dari organisasi atau perusahaan karena sudah pensiun, melakukan pelanggaran berat, ataupun pengurangan pegawai akibat kemunduran perusahaan/ organisasi atau krisis ekonomi.

3) Sistem Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

a) Pengertian pelatihan dan pengembangan

Pelatihan atau training adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu (Flippo dan Masud, 2015: 4). Sedangkan

pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional yang berfokus mempersiapkan karyawan ke masa depan (Suswanto 2018, 5).

Pelatihan dan pengembangan, keduanya memiliki kesamaan yaitu memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan perbedaannya terletak pada bobot materi program. Berdasarkan asumsi, bahwa dalam organisasi terdapat tiga kemampuan yang harus dimiliki karyawan, yaitu kemampuan/ketrampilan teknis, kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, dan kemampuan teori/konsepsi. Dengan demikian dalam setiap program pelatihan dan pengembangan, materi yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan intensitas bobot berbeda (Katz 2019, 12).

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan SDM merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai dalam jangka

pendek untuk mendukung pekerjaan yang saat itu sedang dipegang, sedangkan pengembangan SDM lebih bersifat upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam jangka panjang secara berkesinambungan untuk mengembangkan bakat dan kompetensi yang dimiliki pegawai.

b) Tujuan pelatihan dan pengembangan

Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya, membantu memecahkan permasalahan operasional, memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi, mempersiapkan karyawan untuk promosi dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif (Tilon 2013, 1107).

Selain itu, tujuan pelatihan dan pengembangan SDM dalam sebuah organisasi:

- 1) Untuk mengurangi gap atau perbedaan kinerja yang ada antara hasil yang diinginkan dengan apa yang dicapai oleh pegawai sebagai akibat ketidakmampuan pegawai untuk mencapai standar yang ditetapkan. Pelatihan untuk

meningkatkan kinerja ini penting bagi organisasi yang sedang mengalami penurunan produktivitas.

- 2) Terkait dengan perkembangan teknologi, pelatihan dan pengembangan membuat pegawai lebih produktif dan lebih adaptif. Hal ini secara langsung akan membuat organisasi lebih adaptif pula sehingga akan meningkatkan kemampuan dan keuntungan organisasi.
- 3) Meningkatkan komitmen dan persepsi pegawai terhadap organisasi (Rohmah 2018, 5).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tujuan pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, mampu beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memiliki komitmen dan loyalitas terhadap organisasi.

c) Manfaat pelatihan dan pengembangan

Disamping tujuan tersebut, ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan baik bagi pegawai maupun organisasi, diantaranya:

- 1) Manfaat bagi organisasi
 - a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi
 - b) Terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan

- c) Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat
 - d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
 - e) Mendorong sikap keterbukaan manajemen
 - f) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif
 - g) Menyelesaikan konflik secara fungsional.
- 2) Manfaat bagi pegawai
- a) Membantu membuat keputusan dengan lebih baik
 - b) Meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
 - c) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi factor-faktor motivasional
 - d) Menimbulkan dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan
 - e) Meningkatkan kemampuan untuk mengurangi stress, frustrasi, dan konflik, sehingga akan memperbesar rasa percaya diri
 - f) Memanfaatkan informasi tentang berbagai program yang dapat meningkatkan kemampuan teknis dan intelektual
 - g) Meningkatkan kepuasan kerja
 - h) Meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang

- i) Meningkatkan tekad pekerja untuk lebih mandiri
- j) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan (Rohmah 2018, 4).

Pemberian pelatihan dan pengembangan SDM selain bermanfaat bagi pegawai yang bersangkutan juga bermanfaat bagi organisasi. Bagi pegawai, pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan karir dan kepuasan kerja pegawai, sedangkan bagi organisasi pelatihan dan pengembangan SDM bermanfaat bagi kemajuan dan perkembangan organisasi.

d) Tahapan pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup:

- 1) Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan
- 2) Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan
- 3) Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Safe 2016, 503).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tahapan program pelatihan dan pengembangan SDM meliputi penilaian kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sehingga materi yang diberikan benar-benar bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Penggunaan metode pelatihan dan pengembangan yang sesuai agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan efektif dan efisien. Terakhir berkaitan dengan evaluasi program pelatihan dan pengembangan, sehingga kekurangan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan dapat diperbaiki untuk masa yang akan datang.

e) Faktor pendorong pelaksanaan pelatihan dan pengembangan

Menurut Bernardin dan Russel dalam Wirman Safri dan Alwi (2014, 65 - 66) organisasi perlu memperhatikan situasi-situasi yang dapat berimplikasi terhadap pelatihan dan pengembangan SDM, seperti :

1) Meningkatnya kompetisi global dan domestik

Dalam era globalisasi, organisasi perlu mempersiapkan strategi untuk menghadapi kompetisi global dan domestik melalui peningkatan kemampuan organisasi, terutama keterampilan teknik penyelesaian pekerjaan. Para manajer atau pimpinan perlu pula dilatih yang berkaitan dengan

teknik-teknik manajemen yang dapat memaksimalkan produktivitas pegawai.

2) Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan Komputerisasi

Salah satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan teknologi dan komputerisasi membutuhkan keterampilan yang tinggi. Kemampuan untuk menggunakan teknologi dan komputerisasi akan dapat memperlancar desain pekerjaan dan arus pekerjaan.

3) Perubahan dalam tenaga kerja

Dalam organisasi terdapat variasi kekuatan kerja, seperti ada pegawai yang kemampuannya sedang, dan ada pula pegawai yang kemampuannya tinggi. Dengan demikian manajer atau pimpinan memerlukan kemampuan yang mencukupi untuk menghadapi orang/pegawai yang memiliki kemampuan yang bervariasi. Manajer atau pimpinan harus mampu membuat mereka bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengikutsertakan mereka-mereka itu dalam pengambilan keputusan.

4) Ketepatan dalam pengambilan keputusan

Ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam kondisi atau lingkungan yang tidak menentu (*uncertainty*). Manajer atau pimpinan perlu dilatih untuk dapat mengambil keputusan yang akurat.

5) Merger akusisi dan pelepasan dari organisasi induk

Organisasi akan membutuhkan tenaga-tenaga terampil, apabila organisasi tersebut melakukan merger, akuisisi dan pelepasan dari organisasi induknya. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan perencanaan pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang tercangkup di dalam perencanaan strategi organisasi.

6) Keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru

Perubahan-perubahan drastis lingkungan organisasi dan tuntutan pelanggan yang berubah, menyebabkan perubahan besar dalam pekerjaan. Perubahan besar dalam pekerjaan biasa juga disebabkan perubahan orientasi organisasi, dampak penelitian dan pengembangan teknologi baru, dan sebagainya yang memerlukan kebijakan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel untuk mengantisipasi rendahnya produktivitas dan meningkatnya pergantian pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dalam memberikan program pelatihan dan pengembangan SDM perlu

memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhinya, agar program pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik. Untuk itu, program pelatihan dan pengembangan SDM harus diarahkan untuk meningkatnya kompetisi global dan domestik, mempertimbangkan perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi, mempertimbangkan adanya perubahan kebutuhan dalam tenaga kerja, mempertimbangkan kelengkapan informasi untuk ketepatan dalam pengambilan keputusan, mempertimbangkan terjadinya merger akuisisi dan pelepasan dari organisasi induk, dan juga mempertimbangkan keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru.

f) Metode pelatihan dan pengembangan

Pada umumnya pelatihan dan pengembangan memiliki metode tertentu yang dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu Metode yang sifatnya memberikan informasi kepada peserta dan metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan kepada peserta pendidikan dan pelatihan. Namun perlu disadari tidak ada metode yang paling baik untuk setiap tujuan.

1) Metode yang bersifat memberikan informasi (*information methods*)

Metode yang bersifat memberikan informasi kepada peserta pelatihan dan pengembangan berupa: ceramah (metode kuliah), presentasi audiovisual, metode belajar mandiri (*self – directed learning*/SDL), misalnya, studi mandiri dan pelajaran yang terprogram.

a) Metode ceramah

Metode ceramah ini paling sering digunakan dalam melatih pegawai dan mengajar mahasiswa. Metode ini juga umumnya dipakai dalam melatih para manajer atau pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan terutama dalam keunggulan bersaing dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Keuntungannya adalah dapat dilakukan pada peserta pelatihan dalam jumlah besar, dan biayanya agak rendah dibanding dengan tehnik lain. Kelemahannya adalah peserta diklat pasif, transfer pengetahuan tergantung dari kemampuan penceramah.

b) Metode audiovisual

Metode ini hampir sama dengan metode ceramah yaitu memberikan informasi pengetahuan kepada para peserta pendidikan dan pelatihan melalui tampilan-tampilan gambar. Metode ini juga perlu perhatian yang

besar, karena harus menyaksikan tampilan gambar-gambar tersebut.

Topik-topik yang sering ditampilkan adalah teknik-teknik motivasi, penilaian kinerja pegawai melalui wawancara dan teamwork. Keuntungannya adalah dapat mencapai jumlah peserta diklat yang besar, dapat diulangi. Kelemahannya adalah pengajar pasif, biasanya informasi-informasi yang ditampilkan harus diperbaharui.

c) Metode belajar mandiri (*self-directed learning*)

Metode belajar mandiri merupakan suatu metode dimana peserta pelatihan dan pengembangan bertanggung jawab atas pengetahuan dan keterampilan yang akan diperoleh. Peserta diberikan keleluasan menentukan topik yang akan dipelajari, tujuan, sumber daya, jadwal, strategi belajar, tipe dan urutan-urutan aktivitas dan media yang digunakan. Pada umumnya peserta bekerja tanpa pengawasan langsung dan peranan pendidik dan pelatih hanya sebagai fasilitator yang menanggapi pertanyaan dari peserta pendidikan dan pelatihan.

Keuntungan metode ini adalah (1) waktu latihan kurang, jika dibandingkan dengan metode konvensional

(seperti, metode ceramah); (2) sikap peserta yang lebih menyenangkan, (3) ketergantungan kepada pengajar atau pelatih berkurang; (4) mobilitas (misalnya, berbagai tempat dapat digunakan untuk latihan); (5) fleksibel (misalnya, peserta diklat dapat belajar sendiri); (6) konsistensi informasi yang diberikan pada semua peserta; dan (7) biaya yang kurang. Sedangkan kelemahannya adalah (1) pengembangan materi-materi yang tinggi dan memerlukan perencanaan yang akurat; (2) kesulitan merevisi dan memperbaiki materi; (3) interaksi antara pelatih atau pengajar dengan peserta terbatas.

2) Metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan (*experiential methods*)

Metode ini umumnya dipakai dalam mengajarkan keterampilan dan kemampuan yang bersifat fisik dan kognitif. Metode ini meliputi, *On the Job Training* (OJT), latihan dengan menggunakan komputer, permainan dan simulasi yang lain, analisis kasus, memainkan peran, dan behavior modeling, dan latihan kepekaan.

a) *On the Job Training* (OJT)

Metode ini umumnya dipakai oleh perusahaan industri, karena dapat memberikan manfaat yang besar terhadap

produktivitas organisasi. Metode OJT merupakan suatu metode yang dilakukan pada tempat kerja dan dalam konteks pekerjaan. Dalam metode ini para pelatih mendemonstrasikan bagaimana cara melakukan pekerjaan dan atau dengan cara menyiapkan petunjuk-petunjuk pekerjaan. Metode OJT dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu : Program magang dan rotasi pekerjaan.

1) Program magang

Program magang ini umumnya digunakan pada pegawai baru, tetapi biasa juga dilakukan untuk pegawai yang sudah ada di dalam organisasi untuk menambah pengetahuan dan keterampilan tertentu, program ini hampir sama dengan yang telah dijelaskan pada metode OJT

2) Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk mendapatkan keterampilan atau pengalaman yang banyak. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat mengerjakan pekerjaan yang lebih dari satu macam pekerjaan. Tujuannya adalah kekuatan kerja dapat

fleksibel dan dapat dipertukarkan antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya.

b) Latihan yang didasarkan pada computer

Perkembangan teknologi komputer yang sangat pesat dan penggunaan teknologi yang meluas dalam organisasi berimplikasi langsung terhadap latihan pegawai untuk memiliki latihan keterampilan teknik. Keterampilan yang perlu dimiliki, seperti paket pengolahan kata (misal, word perfect, word star) dan paket memprogram, serta mengolah data.

1) Simulasi peralatan

Metode ini menggunakan mesin atau peralatan dalam suatu sistem peralatan. Contohnya, simulasi mengendarai mobil atau simulasi film yang digunakan untuk melatih pegawai yang memerlukan keterampilan mengendarai dan penerbangan.

2) Permainan dan simulasi yang lain

Metode ini berbeda dengan permainan dan simulasi yang tidak menggunakan alat lainnya. Perbedaannya adalah dalam hal mengerjakan keterampilan seperti pengambilan keputusan termasuk analisis, strategi atau keterampilan interpersonal.

3) Analisis kasus

Latihan ini digunakan untuk meningkatkan atau memperbaiki keterampilan analisis dari para manajer atau pimpinan. Para peserta latihan diberikan kasus-kasus seperti masalah organisasi (misalnya, kekurangan atau krisis kepemimpinan, konflik antar kelompok). Setiap peserta diminta membuat laporan yang menjelaskan masalah yang ada dalam organisasi dan bagaimana pemecahannya, setelah dibicarakan dalam kelompok diskusi. Pelatih hanya berlaku sebagai fasilitator.

4) Memainkan peran (*role play*)

Memainkan peran merupakan suatu metode yang menuntut para peserta memainkan peran dan berperilaku sesuai dengan peran yang dimainkan. Metode ini sering dipakai dalam mengajarkan keterampilan, seperti komunikasi lisan, keterampilan antar personal, gaya kepemimpinan, riveu, umpan balik bekerja, dan teknik wawancara. Contohnya, seorang peserta memainkan peran sebagai orang yang diwawancarai serta peserta lainnya bertindak sebagai penilai, yang menilai

apakah perilaku yang ditampilkan sebagai pewawancara dan yang diwawancarai efektif atau tidak.

5) Peragaan perilaku (*behavior modeling*)

Ada lima komponen peragaan perilaku, yaitu : a) Peragaan (melihat seseorang melakukan perilaku tertentu, biasanya pada video tape), b) Mengingat (proses ini membantu para peserta menguasai apa yang dilihat), c) Mengulangi perilaku tersebut (memainkan peran untuk melakukan perilaku baru), d) Umpan balik (menerima impresi observasi perilaku yang dilakukan), e) Transfer pelajaran.

6) Latihan kepekaan

Metode ini biasa dipergunakan untuk meningkatkan kepekaan individu dengan membuat suatu kelompok kecil sekitar 8-14 orang yang bekerja bersama untuk mengembangkan keterampilan antar peserta atau keterampilan membangun tim. Kelompok ini mendiskusikan masalah-masalah yang dianggap penting diantara mereka. Pelatih hanya sebagai penengah apabila terjadi situasi “memanas” dalam diskusi tersebut. Setiap peserta mempersiapkan umpan balik terhadap anggota lain

mengenai gaya atau keterampilan antar personal agar membantu yang lain yang berkembang sebagai individu (Alwi 2014, 66 - 70).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka ada beberapa metode yang dapat dilakukan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan SDM. Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan, sehingga pemilihan metode harus disesuaikan dengan tujuan, materi, prasarana dan sarana pelatihan dan pengembangan SDM agar program pelatihan dan pengembangan SDM dapat benar-benar dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan SDM.

g) Pertimbangan pemilihan metode pelatihan dan pengembangan

Menurut Cascio dalam Wirman Safri dan Alwi (2014, 66), ada beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam memilih metode pelatihan dan pengembangan adalah :

- 1) Dapat memotivasi para peserta pendidikan dan pelatihan untuk mempelajari keterampilan baru.
- 2) Dapat memberikan penjelasan keterampilan yang diinginkan atau yang dipelajari.
- 3) Dapat konsisten dalam isi (misal, menggunakan suatu pendekatan interaktif dalam mengajarkan keterampilan-keterampilan interpersonal).

- 4) Membolehkan partisipasi aktif peserta pelatihan dalam menggunakan model pelajaran yang baik.
- 5) Menyediakan kesempatan-kesempatan untuk praktek dan belajar.
- 6) Memberikan umpan balik kinerja selama pelatihan.
- 7) Mendorong transfer positif dari pelatihan kepada pekerjaan.
- 8) Biaya yang efektif.

Ada beberapa pertimbangan untuk memilih metode pelatihan dan pengembangan SDM yang tepat, diantaranya adalah mendorong motivasi belajar peserta, meningkatkan peran aktif peserta selama proses pelatihan berlangsung, materi sesuai yang dibutuhkan oleh peserta, nara sumber (pengajar) yang kompeten, memberikan kesempatan peserta untuk mempraktikkan peralatan yang digunakan, dan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan cukup efektif.

h) Faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan

Faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM, antara lain:

- 1) Siapa yang berpartisipasi dalam program

Pada umumnya program didesign untuk memberi kemampuan atau keterampilan tertentu sehingga perlu

diperhatikan peserta yang akan menjadi target pelatihan, target audience.

2) Siapa pelatih atau instrukturnya

Penentuan pelatih bisa tergantung pada dimana program akan dilaksanakan, keterampilan apa yang akan diajarkan, dan siapa peserta programnya. Pelatih bisa diambil dari luar dan dalam organisasi seperti supervisor, co-workers, spesialis, konsultan dari luar, universitas, para manajer, dan sebagainya

3) Media apa yang akan digunakan

Ada beberapa cara pembelajaran yang bisa diterapkan. Secara umum yang biasa diterapkan adalah ceramah, diskusi, dan studi kasus amun ada beberapa cara lain yang bisa dicoba seperti permainan peran (role playing) dan model tingkah laku (behaviour modelling), group participant, rotasi pekerjaan, simulasi, pelatihan laboratory.

4) Apa tingkat pembelajarannya

Ada empat kategori utama tingkat pembelajaran yaitu keterampilan dasar, kemampuan pekerjaan dasar, kemampuan interpersonal, dan kemampuan koseptual

5) Prinsip-prinsip diklat apa yang dibutuhkan

Ada tiga prinsip diklat yang biasa dianalisis yaitu: apakah diklat dilaksanakan untuk memotivasi pegawai, untuk

mengantisipasi peluang-peluang yang ada, atau untuk penguatan dan penyegaran

6) Prinsip-prinsip pembelajaran apa yang akan dipakai

Ada lima prinsip utama pembelajaran yaitu partisipasi, pengulangan, relevansi, transfers, atau perpindahan, dan umpan balik

7) Dimana program akan dilaksanakan

Pertimbangan terakhir untuk melaksanakan program pelatihan adalah dimana atau bagaimana program akan dilaksanakan. Ada tiga kategori yaitu : *at the job, on-site tetapi bukan on-the job, dan off-site* (Rohmah 2018, 7 - 8).

Keberhasilan pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: peserta pelatihan yang ditunjukkan oleh motivasi dan kemampuan menerima materi pelatihan yang diberikan, kemampuan pelatih/instruktur dalam menguasai dan menyampaikan materi pelatihan, media pelatihan yang digunakan, tingkat pelatihan yang diselenggarakan atau tingkat kesukaran materi yang diberikan, tujuan dan prinsip pelatihan, tujuan atau prinsip pembelajaran yang digunakan, dan lokasi atau tempat pelatihan dilakukan.

i) Evaluasi pelatihan dan pengembangan

Tujuan mengevaluasi pelatihan dan pengembangan adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan program pelatihan dan pengembangan. Program evaluasi meliputi pengumpulan informasi apakah peserta pendidikan dan pelatihan merasa puas dengan program tersebut, materi yang dipelajari, dan apakah keterampilan yang diperoleh dapat dipergunakan pada pekerjaan.

Menurut Bernardin dan Russel dalam Wirman Safri dan Alwi (2014, 70 - 71), ada 4 tipe kriteria yang dipergunakan untuk mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan, yaitu mengukur atau menilai reaksi, pengetahuan, perubahan perilaku, hasil organisasi.

1) Reaksi

Mengukur reaksi peserta pada saat berakhir pelatihan dan pengembangan untuk mengetahui atau menilai opini peserta mengenai program tersebut. Pengukuran ini biasa menggunakan questioner, yang memuat kepuasan terhadap pelatih, mata pelajaran, dan isinya serta materi (seperti buku-buku, pamflet, hand out), dan lingkungan (ruangan, makanan, temperatur).

2) Pengetahuan

Pengukuran pengetahuan peserta pelatihan dan pengembangan untuk menilai seberapa jauh pengetahuan, konsep yang dikuasai, dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan. Pengetahuan ini diukur dengan menggunakan tes “*paper-and-pencil*” (misalnya, tipe pertanyaan essay, pilihan ganda), test kinerja, dan menggunakan simulasi. Tes ini dilakukan sebelum dan sesudah program pelatihan dan pengembangan dilaksanakan, untuk menentukan pengaruh pendidikan dan pelatihan pada pengetahuan/keterampilan peserta.

3) Perilaku

Seperti halnya pengukuran pengetahuan, perilaku ini dinilai sebelum dan sesudah program pelatihan dan pengembangan dilakukan, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap perubahan kinerja peserta. Perilaku ini dapat diukur dengan menggunakan sistem evaluasi kinerja dengan mengumpulkan penilaian kinerja baik sebelum maupun sesudah mengikuti pelatihan dan pengembangan.

4) Hasil-hasil organisasi

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai dampak pelatihan dan pengembangan pada kelompok kerja atau pada organisasi

secara keseluruhan. Data ini dapat dikumpulkan sebelum dan sesudah pelatihan dan pengembangan dilakukan dengan menggunakan kriteria seperti produktivitas organisasi, pergantian pegawai, absentisme, kecelakaan yang terjadi, keluhan-keluhan, perbaikan kualitas penjualan dan kepuasan pelanggan.

Untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan program pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan evaluasi. Pada evaluasi ini umumnya yang dilakukan adalah: (1) mengukur reaksi peserta pada saat berakhir pelatihan dan pengembangan untuk mengetahui atau menilai opini peserta mengenai program tersebut; (2) pengukuran pengetahuan peserta pelatihan dan pengembangan untuk menilai seberapa jauh pengetahuan, konsep yang dikuasai, dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan; (3) pengukuran perilaku untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap perubahan kinerja peserta; (4) menilai dampak pelatihan dan pengembangan pada kelompok kerja atau pada organisasi secara keseluruhan.

4) Sistem Evaluasi Sumber Daya Manusia

a) Pengertian evaluasi (penilaian)

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) atau biasa juga disebut penilaian prestasi pegawai merupakan

bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi (Alwi 2014, 72).

Menurut Nasution, penilaian kinerja adalah hasil evaluasi kerja seorang karyawan atau SDM secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang telah ditetapkan. Jadi pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi (Yos Indra Mardatillah 2013, 24).

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan evaluasi SDM yaitu melakukan penilaian terhadap kinerja SDM yang dapat digunakan sebagai dasar bagi pemberian kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan

balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi.

b) Prinsip evaluasi SDM

Menurut Bernardin dan Russel dalam Wirman Safri dan Alwi (2014, 75 - 77), evaluasi kinerja SDM harus didasarkan prinsip yang fair dan terhindar dari gugatan hukum, yaitu :

- 1) Prosedur-prosedur penilaian dapat dipertahankan secara legal :
 - a) Keputusan personal harus berdasarkan peraturan formal, sistem penilaian kinerja harus terstandarisasi.
 - b) Proses penilaian kinerja harus seragam (uniform) untuk semua pegawai dalam suatu kelompok pekerja, dan keputusan berdasarkan pada penilaian pekerja dengan memperhatikan kelompok-kelompok yang berbeda, seperti ras, jenis kelamin, suku asli, suatu bangsa, agama, yang kurang mampu dan umur pegawai.
 - c) Standar kinerja tertentu harus secara formal diberitahukan kepada pegawai.
 - d) Pegawai mampu secara formal meriviu hal-hal penilaian,

- e) Harus ada proses pertimbangan formal yang memungkinkan para pegawai yang dinilai (ratee) dapat membantah penilaian para pejabat penilai (rateers).
 - f) Para penilai harus memberikan pelajaran-pelajaran tertulis atau mengadakan latihan bagaimana melakukan penilaian yang baik, sistematis dan tidak ada prasangka dalam penilaian.
 - g) Pengambilan keputusan harus menginformasikan peraturan anti diskriminasi dan memberitahukan kegiatan legal dan illegal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan penilaian.
- 2) Isi penilaian yang dapat dipertahankan secara legal :
- a) Isi penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan,
 - b) Penilaian-penilaian yang berdasarkan sifat-sifat pegawai yang dinilai harus dihindari,
 - c) Tujuan, data kinerja dapat dibuktikan (misalnya, sales, produktivitas, tidak ada penilaian) memungkinkan dipergunakan kapan saja,
 - d) Hambatan-hambatan kinerja pegawai yang di luar kontrol pegawai harus dijaga atau dihindarkan dari kontaminasi penilaian, menjamin para pegawai

mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan skor penilaian,

- e) Dimensi-dimensi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu harus digunakan dari pada penilaian global atau penilaian yang menyeluruh,
 - f) Dimensi-dimensi kinerja perlu ditandai pembobotan yang merefleksikan relatif pentingnya kalkulasi gabungan skor kinerja.
- 3) Dokumentasi hasil penilaian dapat dipertahankan secara legal :
- a) Suatu catatan akurat yang merupakan bukti utama keputusan pemberhentian pegawai harus dipelihara (misalnya, penilaian kinerja dan mengadakan konseling untuk memberikan nasehat bagi pegawai yang menurun kinerjanya dan membantu para pegawai yang membutuhkan perbaikan kinerja).
 - b) Dokumentasi tertulis (misalnya, contoh-contoh perilaku tertentu) diperlakukan pada penilaian yang ekstrim dan harus konsisten dengan penilaian angka (*numerical ratings*).
 - c) Syarat dokumentasi harus konsisten diantara para penilai.

4) Para penilai dapat dipertahankan secara legal :

- a) Para penilai harus dilatih bagaimana menggunakan sistem penilaian,
- b) Para penilai (*rateers*) harus mempunyai kesempatan mengobservasi langsung pegawai yang dinilai (*ratee*) atau meriview hasil kinerja pegawai yang dinilai yang penting,
- c) Menggunakan lebih dari satu penilai diperlukan sekali agar dapat memperkecil pengaruh dari seorang penilai dan mengurangi pengaruh prasangka.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka legalitas dalam melaksanakan evaluasi SDM sangat penting, yang meliputi legalitas prosedur penilaian, isi penilaian, dokumentasi penilaian, dan petugas penilai. Oleh karena itu, dalam proses penilaian SDM harus dilakukan berdasarkan aturan atau ketentuan yang menjadi dasar pelaksanaan penilaian SDM.

5) Sistem Pengawasan Sumber Daya Manusia

a) Pengertian Pengawasan SDM

Pengawasan adalah suatu proses pemantauan aktivitas karyawan, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi apabila diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. (Kasmir 2012, 169). Karena pengawasan merupakan bagian

terakhir dari fungsi manajemen, oleh sebab itu dapat mengetahui apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang berlangsung pada suatu perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka pengawasan SDM merupakan upaya pemantauan aktivitas SDM, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi apabila diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

b) Manfaat Pengawasan SDM

Ada beberapa manfaat dari pelaksanaan pengawasan SDM, diantaranya adalah:

- 1) Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada.
- 2) Dikenalinya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif.
- 3) Pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional.
- 4) Langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan.
- 5) Tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut (Siagian 2013, 261).

Pengawasan SDM dilakukan agar organisasi atau pimpinan memiliki informasi tentang kinerja pegawai, faktor pendukung pelaksanaan kerja pegawai, kesulitan yang dihadapi pegawai, tindakan apa yang segera diambil untuk memecahkan masalah yang timbul, dan langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan pelatihan dan pengembangan pegawai.

c) Prinsip Pengawasan SDM

Agar kegiatan pengawasan SDM membuahkan hasil yang diharapkan, menurut Sondang P. Siagian ada beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Orientasi kerja dalam setiap organisasi adalah efisiensi. Bekerja secara efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang tersedia seminimal mungkin untuk membuahkan hasil tertentu yang telah ditetapkan dalam rencana.
- 2) Orientasi kedua dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional adalah efektifitas, yang menjadi sorotan perhatiannya adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan tersebut.
- 3) Produktivitas merupakan orientasi yang ketiga. Ide yang menonjol dalam membicarakan dan mengusahakan produktivitas ialah memaksimalkan hasil yang harus

dicapai berdasarakan dengan memanfaatkan sumber dana dan daya yang telah dialokasikan sebelumnya.

- 4) Pengawasan dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung dan dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan.
- 5) Tidak ada manajer yang mengelak dari tanggung jawab melakukan pengawasan karena para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna.
- 6) Pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati. Proses dasar itu terdiri dari:
 - a) Penentuan standar hasil kerja
 - b) Pengukuran hasil pekerjaan
 - c) Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi
 (Siagian 2012, 170).

Prinsip pengawasan SDM ini perlu dilakukan agar pengeluaran organisasi lebih efisien, pelaksanaan kerja lebih efektif, produktivitas kerja dapat ditingkatkan, mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan. Pengawasan harus dilakukan secara intensif oleh para manajer, dan pengawasan harus diarahkan untuk penentuan standar hasil kerja,

pengukuran hasil pekerjaan, dan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi.

d) Ciri-ciri pengawasan SDM yang efektif

Pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri berikut:

- 1) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Bahwa teknik pengawasan harus sesuai antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut.
- 2) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dan rencana. Pengawasan harus mampu mendeteksi devias atau penyimpangan yang mungkin terjadi sebelum penyimpangan itu menjadi kenyataan.
- 3) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategik tertentu. Prinsip ini pada dasarnya berarti bahwa karena aneka ragam kegiatannya dan karena luasnya cakupan tanggung jawabnya, seorang manajer harus mampu menentukan kegiatan yang perlu dilakukannya sendiri dan kegiatan apa pula yang sebaiknya didelegasikan kepada orang lain.

- 4) Objektivitas dalam melakukan pengawasan. Salah satu komponen yang terlihat adalah komponen prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksana kegiatan operasional. Standar demikian harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, akan tetapi juga dalam rangkaian kriteria yang menggambarkan persyaratan kuantitatif dan kualitatif dan sedapat mungkin dinyatakan secara tertulis. Kriteria demikian lebih bermakna lagi apabila para pelaksana mengetahui, memahami, dan menerima kriteria itu, dengan adanya kriteria itu dimaksudkan pengawasan dapat dilakukan dengan lebih objektif.
- 5) Keluwesan pengawasan. Pengawasan harus bersifat fleksibel, artinya pengawasan harus tetap berlangsung meskipun organisasi menghadapi perubahan karena timbulnya keadaan yang tidak diduga sebelumnya atau bahkan juga bila terjadi kegagalan.
- 6) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi. Pola dasar tersebut di antaranya seperti pembagian tugas, pendelegasian wewenang, pola pertanggung jawaban, jalur komunikasi dan informasi.
- 7) Efisiensi pelaksanaan pengawasan. Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat

efisiensi yang semakin tinggi, karena itu pelaksanaan pengawasan itu sendiri harus diselenggarakan dengan tingkat efisiensi yang setinggi mungkin pula.

- 8) Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat.
- 9) Pengawasan mencari apa yang tidak beres.
- 10) Pengawasan harus bersifat membimbing (Siagian 2012, 170 - 171).

Sedangkan menurut Hanafi, ciri-ciri pengendalian atau pengawasan yang efektif yaitu:

1. Disesuaikan dengan rencana dan struktur organisasi

Sistem pengawasan yang baik ditujukan untuk memastikan apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan.

2. Disesuaikan dengan manajer

Pengawasan yang baik harus sesuai dengan karakteristik manajer. Pengawasan ditujukan untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Dengan demikian pengawasan harus menghasilkan informasi yang bisa dimengerti.

3. Ekonomis

Sistem pengawasan harus memperhitungkan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain, manfaat yang diperoleh dari

sistem pengawasan harus lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.

4. Akurat

Informasi yang diperlukan untuk pengawasan yang baik. Informasi yang tidak akurat bisa merusak pengawasan atau menimbulkan masalah baru.

5. Tepat waktu

Informasi harus datang pada waktu yang tepat. Apabila informasi tersebut datangnya terlambat, informasi tersebut tidak akan bermanfaat banyak untuk perbaikan dimasa mendatang.

6. Fleksibel

Lingkungan bisnis saat ini tidak ada lagi yang stabil selamanya. Sistem pengawasan yang baik juga harus memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan perubahan.

7. Objektif dan bisa dipahami

Sistem pengawasan yang baik harus jelas dan objektif. Kejelasan membuat anggota organisasi tahu apa yang harus dilakukan.

8. Mengarah pada perbaikan

Sistem pengawasan yang baik harus bisa menghasilkan informasi yang mengarah pada perbaikan informasi

tersebut harus sampai pada pihak yang bertanggung jawab, yang diharapkan bisa memperbaiki kekurangan yang ada.

9. Memfokuskan pada titik strategik

Pengawasan yang baik seharusnya memfokuskan pada titik strategis dimana kemungkinan penyimpangan terjadi cukup besar atau penyimpangan yang terjadi akan mengakibatkan kerugian besar (Badrudin 2014, 228 - 230).

Berdasarkan pendapat di atas, maka pelaksanaan pengawasan SDM dapat berjalan efektif apabila dilakukan dengan cara, seperti: pengawasan harus sesuai dengan rencana dan struktur organisasi termasuk siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang perlu diawasi, terfokus pada titik strategis/objek/kegiatan tertentu, objektivitas dalam melakukan pengawasan dan tidak pilih kasih, informasi yang diperoleh akurat, dilakukan tepat waktu, biaya ekonomis, dilakukan secara fleksibel sesuai kondisi dan situasi organisasi, dan mengarah pada perbaikan.

e) Teknik- teknik pengawasan SDM

Upaya dalam mengetahui penyelenggaraan berbagai kegiatan, manajemen perlu mengamati jalannya kegiatan dengan berbagai teknik. Diantaranya :

- 1) Pengamatan langsung oleh manajemen untuk melihat sendiri bagaimana caranya para petugas operasional

menyelenggarakan kegiatan dan menyelesaikan tugasnya. Teknik ini dapat berakibat sangat positif dalam implementasi startegi dengan efesien dan efektif.

- 2) Melalui laporan, baik lisan maupun tertulis daripada penyedia yang sehari-hari mengawasi secara langsung kegiatan para bawahannya. Dalam semua organisasi, penyampaian laporan dari seseorang kepada atasannya merupakan hal yang bukan hanya biasa terjadi, akan tetapi merupakan keharusan.
- 3) Melalui penggunaan kuesioner yang respondennya adalah para pelaksana kegiatan operasional. Penggunaan kuesioner sangat bermanfaat apabila untuk menggali informasi tentang situasi nyata yang dihadapi di lapangan dari sejumlah besar tenaga pelaksana kegiatan operasional.
- 4) Wawancara. Apabila diperlukan wawancara dengan para penyelenggara berbagai kegiatan operasional pun dapat dilakukan dalam rangka pengawasan (Siagian 2013, 259).

Berdasarkan penjelasan di atas, beberapa teknik dalam penagwasan SDM, diantaranya adalah pengamatan langsung yang dilakukan oleh pimpinan, melalui laporan tertulis atau lisan yang dilakukan bawahannya, melalui penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada pegawai, dan melalui wawancara dengan pegawai.

3. Visi Lembaga Pendidikan Islam

a. Pengertian Visi Lembaga Pendidikan Islam

Menurut KBBI Visi berarti penglihatan, pengamatan, kemampuan untuk merasakan sesuatu yang tidak tampak melalui kehalusan jiwa dan ketajaman penglihatan, kemampuan untuk melihat pada inti persoalan, pandangan atau wawasan ke depan.

Visi digunakan sebagai panutan untuk menggambarkan situasi dan karakteristik mengenai arah perjalanan. Visi dapat berubah dan berkembang sesuai dengan pengaruh dan waktu yang tidak dapat diprediksi. Visi seringkali tidak ditulis secara rinci, tetapi dijelaskan sebagai penjelasan gambaran rinci dari sistem yang dimaksudkan.

Terdapat syarat suatu kata atau kalimat dapat dikatakan memenuhi kriteria visi, yaitu tidak dibuat berdasarkan kondisi saat ini, berorientasi ke depan dan mengekspresikan kreativitas serta didasarkan pada prinsip nilai yang mengandung penghormatan masyarakat.

Pendidikan Islam adalah pendidikan yang dilaksanakan berdasarkan ajaran Islam berupa al-Qur'an, as-Sunnah, pendapat ulama dan warisan sejarah. Oleh karena itu visi pendidikan Islam dapat disimpulkan sebagai gambaran pendidikan yang akan dicapai berdasarkan nilai-nilai keislaman dalam suatu lembaga pendidikan Islam pada kurun waktu tertentu.

b. Landasan Dasar Visi Lembaga Pendidikan Islam

Landasan visi pendidikan Islam adalah al-Qur'an dan sunnah nabi Muhammad *shallallahu alaihi wa sallam* yang dapat dikembangkan melalui *ijtihad*, *al-maslahah al-mursalah*, *istihsan*, *qiyas*, dan sebagainya.

Dalam al-Qur'an, ayat yang dijadikan landasan dasar visi lembaga pendidikan Islam ketika Allah *subhanahu wa ta'ala* mengirimkan Rasul kepada umat manusia, yang disebutkan dalam QS. Al-Jumu'ah Ayat 2 :

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ

Artinya : “Dialah yang mengutus seorang Rasul kepada kaum yang buta huruf dari kalangan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat-Nya, menyucikan (jiwa) mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah (Sunnah), meskipun sebelumnya, mereka benar-benar dalam kesesatan yang nyata.”

Kemudian ayat tersebut dilengkapi dengan hadits berikut :

“Barangsiapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga”. (HR. Muslim, no. 2699)

Ayat al-Qur'an dan Hadits diatas menjadi dasar dari visi lembaga pendidikan Islam *rahmatan lil alamin* yang mendidik manusia. Begitu pula dalam pengelolaan pendidikan harus memperhatikan aspek intelektual dan spiritual. Serta sangat perlu ditekankan bahwa tujuan akhir dari sebuah lembaga adalah ridho Allah *subhanahu wa ta'ala*.

B. Penelitian Yang Relevan

Tesis yang membahas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dalam ruang lingkup pendidikan, antara lain :

1. Endang Dwi Hastutiningsih. 2017. Tesis “Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Madrasah Pada Tenaga Pendidik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” IAIN Surakarta. Mts Negeri Manyaran. Hasil penelitian menyimpulkan manajemen sumber daya manusia dimulai dari perencanaan yaitu meliputi analisa kebutuhan tenaga pendidik. Kemudian dibutuhkan pengorganisasian yang terbuka dalam bidang keuangan sebagai pembiayaan dalam segala kegiatan. Selanjutnya perencanaan dan pengorganisasian dapat diketahui hasilnya melalui implementasi, dalam implementasi manajemen sumberdaya manusia tidak selalu sesuai perencanaan maka dibutuhkan evaluasi. Hambatan manajemen sumberdaya manusia yaitu tuntutan administrasi menjadikan tenaga pendidik tidak profesional dalam mengajar, pengembangan dan pelatihan tenaga pendidik kurang dan kesibukan menjadikan tanggung jawab tidak tepat sasaran. Solusi meningkatkan dukungan wali siswa, masyarakat dan kepala sekolah, sekolah menjalin kerjasama dengan lembaga lain untuk meningkatkan mutu, dan sekolah mengadakan program pengembangan dan pelatihan untuk tenaga pendidik dan kependidikan.
2. Siti Muslimah. 2014. Tesis “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran Sekolah” IAIN Surakarta. SD Muhammadiyah Plus Malangjiwan Colomadu. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa segala sarana prasarana yang lengkap dan

memadahi tidak dapat menghasilkan hasil yang baik tanpa didukung sumber daya manusia yang profesional, sedangkan sumber daya manusia yang profesional tidak berarti jika tanpa manajemen yang baik. Pada penelitian ini menitikberatkan pada efektifitas kinerja kepala sekolah selaku manajer pendidikan.

3. Suyadi. 2016. Tesis “Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan” IAIN Surakarta. SD Negeri 1 Delanggu. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa sistem manajerial tidak dapat terpusat pada kepala sekolah saja akan tetapi dapat dibantu oleh orang-orang yang ditunjuk sebagai wakil kepala sekolah. Pada penelitian ini memperhatikan dalam enam sistem diantaranya : Sistem Perencanaan SDM, Sistem Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan, Sistem pelatihan dan pengembangan, Sistem Evaluasi, Sistem Kompensasi dan Sistem Pengawasan.
4. Ika Mike Entarsih. 2016. Tesis “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan” IAIN Surakarta. MI Muhammadiyah Karanganyar. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa manajemen pengembangan sumber daya manusia diimplementasikan dalam 4 hal : yaitu *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*. Hambatan yang dialami dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia yaitu kurangnya konsistensi guru, sulitnya mencari narasumber yang baik dan tepat secara penyampaian materi, biaya pelatihan ditanggung oleh pihak lembaga, waktu pelaksanaan pelatihan panjang dan

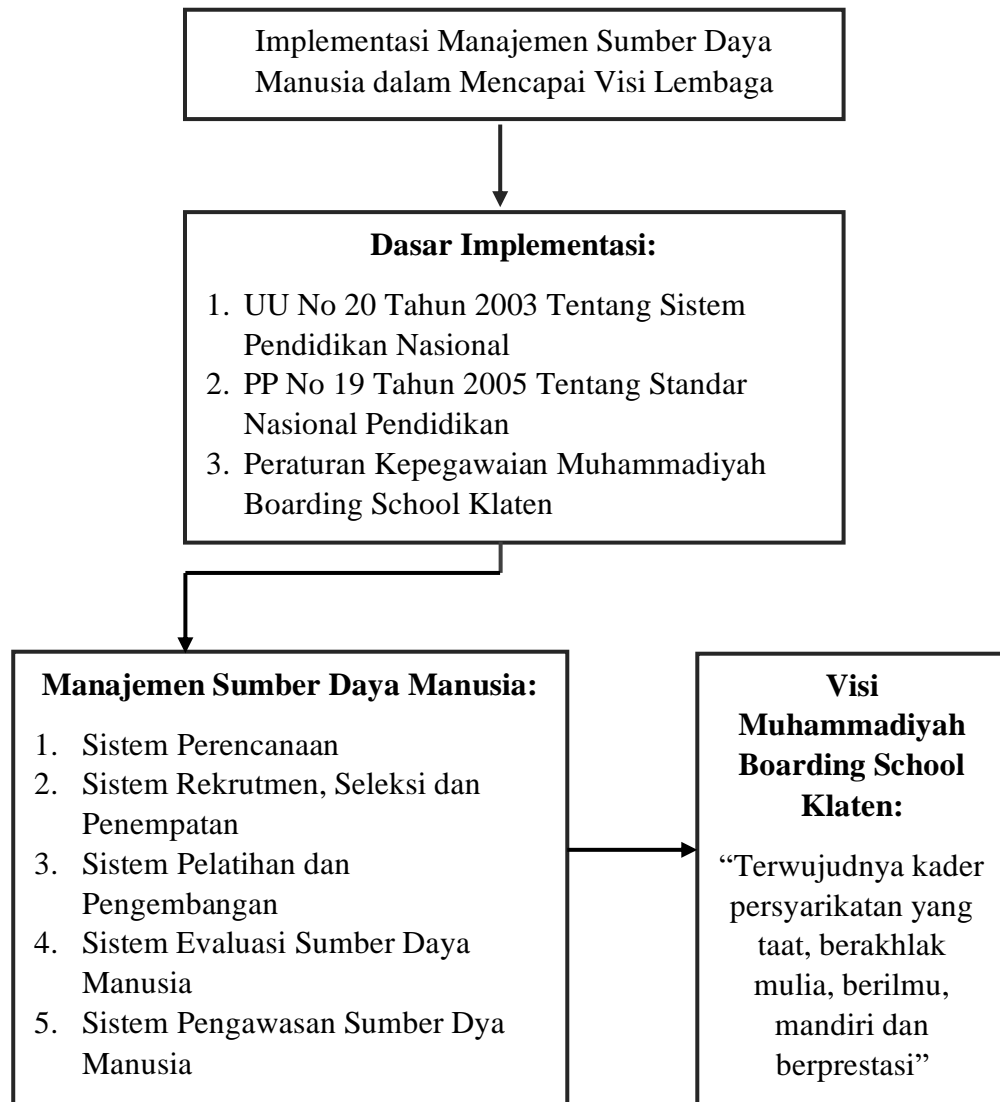
lama. Adapun solusinya yaitu : adanya kebijakan pemerintah, mengikuti perubahan teknologi dunia pendidikan, ilmu pengetahuan dan ketrampilan, munculnya sekolah baru berdampak pada peningkatan mutu pendidikan dan mengikuti pangsa pasar dalam memberikan pelayanan.

5. Efi Rufaiqoh Muhaimin. 2017. Tesis “Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik Dan Tenaga Kependidikan” IAIN Purwokerto. MAN Sumpiuh Banyumas dan MAN Kroya Cilacap. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia pada lingkup pendidikan setidaknya ada delapan faktor yang mempengaruhi yaitu : dedikasi yang tinggi , profesionalitas tenaga pendidik dan kependidikan, kemampuan mengajar tenaga pendidik, Komunikasi, hubungan dengan masyarakat, kedisiplinan, tingkat kesejahteraan dan iklim kerja yang kondusif. Tanpa delapan faktor tersebut manajemen pengembangan sumber daya manusia akan mengalami banyak kendala dan hambatan.

Berdasarkan tinjauan dari beberapa tesis di atas, tesis ini memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaannya adalah berfokus pada manajemen sumber daya manusia. Sedangkan perbedaannya adalah penulis lebih berfokus pada bagaimana proses implementasi dari manajemen sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai visi lembaga serta faktor apa mendukung dan menghambat dalam pencapaian sebuah visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten.

C. Kerangka Berfikir

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah, maka kerangka penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.1

Kerangka berfikir implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian dan menginterpretasikannya dengan melibatkan metode yang ada (Sugiyono 2016, 168).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif berupa studi kasus. Metode ini berupaya untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan rinci tentang peristiwa dan fenomena tertentu pada objek dan subjek yang memiliki kekhususan. Pelaksanaan penelitian dengan menggunakan metode studi kasus adalah menggali informasi, kemudian mendeskripsikannya dalam bentuk naratif sehingga dapat memberikan gambaran lengkap tentang fenomena yang terjadi (Sanjaya 2013, 47- 48).

Dengan demikian, penelitian ini bersifat deskriptif dan bertujuan mendeskripsikan fakta dan karakteristik bidang tertentu secara sistematis dan akurat. Penelitian ini mencoba mendeskripsikan suatu peristiwa. Data yang dikumpulkan bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi, atau mempelajari implikasi (Bungin 2011, 60). Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mendeskripsikan tentang “implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten” selama masih dapat diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian kualitatif sangat diperlukan pemilihan lokasi, tempat dan waktu penelitian. Pengaturan penelitian disesuaikan dengan masalah yang akan dijawab melalui penelitian. Pengaturan lokasi dan waktu yang disebutkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tempat

Penelitian dilakukan di Muhammadiyah Boarding School Klaten yang memiliki tiga kampus yaitu Kampus 1 beralamat di Jl. Sersan Sadikin No. 1 Sangkal Putung, Klaten Utara, Klaten, Jawa Tengah. Kampus 2 beralamat di Beku, Karanganom, Klaten dan Kampus 3 beralamat di Kwaren, Ngawen, Klaten.

Adapun pertimbangan dipilihnya sekolah ini adalah:

- a. Mengalami peningkatan santri dan sarana prasarana yang cukup signifikan dari tahun ke tahun serta almumni bisa menembus perguruan tinggi favorit di Indonesia. Hal ini ada kaitannya dengan persepsi yang semakin baik di mata masyarakat terhadap pesantren ini.
- b. Lokasi yang cukup strategis, mudah terakses lembaga pemerintah, mudah terjangkau arus transportasi dan sumber-sumber informasi lainnya dan tentunya dekat dengan pemukiman penduduk.

2. Waktu

Pengumpulan data penelitian dilakukan pasca penyusunan proposal tesis, yaitu bulan Maret 2021. Direncanakan penelitian akan dilakukan pada bulan Maret 2021 – Mei 2021.

C. Subjek dan Informan Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian dapat diartikan sebagai objek, benda atau orang yang melekat padanya berupa data untuk variabel penelitian dan variabel yang menjadi pokok permasalahan penelitian. Subjek penelitian mempunyai peran penting karena dalam penelitian, subjek penelitian mempunyai data-data tentang variabel yang diteliti (Arikunto 2016, 26).

Oleh karena itu, metode penelitian yang digunakan agar data di lapangan sesuai dengan permasalahan dan supaya tidak terjadi penyimpangan dari tujuan semula, maka subjek penelitian adalah Mudir Muhammadiyah Boarding School Klaten.

2. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data berdasarkan pertimbangan tertentu. Misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan sehingga memudahkan untuk mengetahui objek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono 2016, 368).

Informan yang berkompeten dan relevan dengan penelitian menjadi sumber informasi. Sedangkan tempat yang merupakan elemen situasi sosial adalah situasi dan kondisi lingkungan tempat tersebut terkait dengan masalah penelitian. Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini adalah: kepala, guru, pegawai Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah di Muhammadiyah Boarding School Klaten.

D. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan gambaran yang mendalam tentang implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten, maka dilakukan beberapa tahapan dalam pengumpulan data, yaitu:

1. Metode Observasi

Observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian (Komariah 2011, 21). Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, observasi lapangan memungkinkan peneliti untuk lebih memahami konteks data dalam situasi sosial secara umum (Prastowo 2012, 43).

Dalam metode ini, peneliti menggunakan teknik observasi non partisipatif, yaitu tanpa ikut serta dalam proses kegiatan yang dilakukan dan hanya mengamati serta mempelajari kegiatan untuk memahami dan mencari jawaban, atau mencari bukti implementasi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai visi lembaga.

2. Metode Wawancara

Melakukan teknik wawancara berarti terlibat dalam interaksi komunikasi atau percakapan antara pewawancara dan orang yang diwawancarai dengan maksud untuk mengumpulkan informasi dari orang yang diwawancarai. Narasumber dalam penelitian adalah informan yang darinya pengetahuan dan pemahaman diperoleh. Wawancara digunakan

sebagai teknik pengumpulan data jika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti, namun juga ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dari responden. Wawancara adalah pertemuan dua orang untuk saling bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga pemaknaan dalam topik tertentu dapat dikonstruksi (Komariah 2011, 21)

3. Metode Dokumentasi

Selain dengan metode observasi terlibat dan wawancara, untuk melengkapi data digunakan data-data atau literatur-literatur yang berhubungan dengan kajian penelitian ini. Menurut Arikunto (2016, 127) bahwa mengumpulkan data dengan dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, prasasti, majalah, notulen rapat, dan sebagainya. Dibandingkan dengan metode lain, maka metode ini tidak begitu sulit, apabila ada kekeliruan sumber datanya masih tetap, belum berubah. Dokumentasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain: peraturan kepegawaian, profil sekolah, dan foto situasi/kondisi sekolah.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Dalam penelitian ini cara yang digunakan untuk mengembangkan keabsahan atau validitas data digunakan teknik triangulasi. (Sugiyono 2016, 369) menjelaskan triangulasi dalam pengujian kredibilitas data merupakan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

Pada penelitian ini triangulasi yang digunakan adalah:

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber dapat ditempuh dengan menggunakan beragam sumber data yang berbeda-beda. Artinya data yang sama atau sejenis, akan lebih mantap kebenarannya bila gali dari beberapa sumber data yang berbeda. Dengan demikian, apa yang diperoleh dari sumber yang satu, bisa lebih teruji kebenarannya bilamana dibandingkan dengan data sejenis yang diperoleh dari sumber lain yang berbeda, baik kelompok sumber sejenis atau sumber yang berbeda jenisnya (Sugiyono 2016, 370).

Dalam penelitian ini, untuk mengembangkan triangulasi sumber digunakan nara sumber yang berbeda yaitu Kepala sekolah, guru, pegawai Madrasah Tsanawiyah dan Madrasah Aliyah di Muhammadiyah Boarding School Klaten.

2. Triangulasi teknik

Teknik triangulasi metode bisa dilakukan oleh seorang peneliti dengan cara mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda (Sugiyono 2016, 371). Dalam penelitian ini, untuk mengembangkan triangulasi teknik/metode, maka metode pengumpulan data yang digunakan cukup bervariasi, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk itu, data-data yang terkumpul dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dilakukan perbandingan dan verifikasi.

F. Teknik Analisi Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif, yang dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan (Sugiyono 2016, 333). Menurut Miles & Huberman dalam Sugiyono (2016, 335) model analisis tersebut disebut dengan model analisis mengalir atau interaktif. Model ini terdiri tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan simpulan atau verifikasi.

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh di lapangan baik hasil wawancara (interview) dan dokumentasi, ditulis dalam bentuk uraian atau laporan terinci dan berjumlah besar atau banyak akan menyulitkan dalam analisis, maka data perlu direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, dilakukan pada hal-hal yang penting dan dicari tema atau polanya.

2. Displai Data

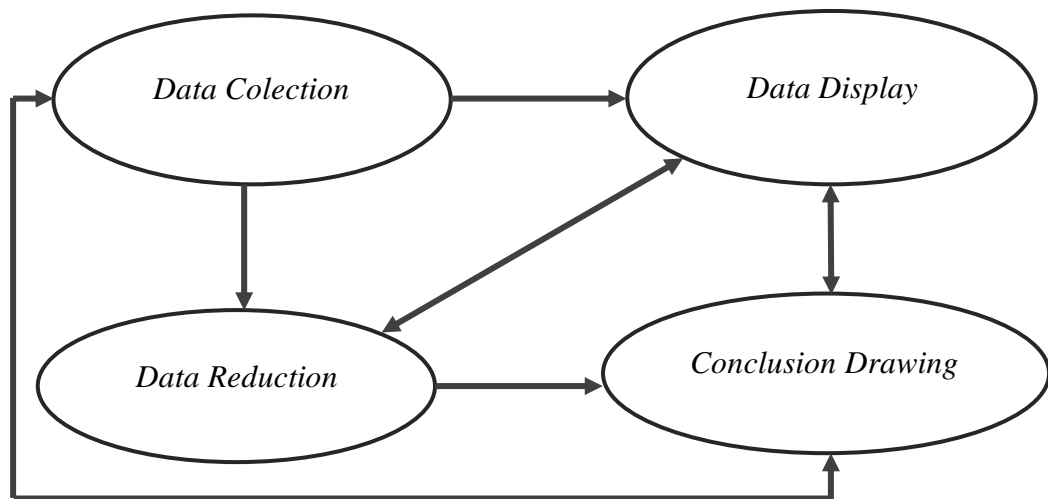
Hasil atau reduksi data kemudian disajikan dalam laporan yang sistematis, mudah dibaca dan dipahami baik secara keseluruhan maupun bagian-bagian.

3. Mengambil Kesimpulan dan Verifikasi

Dari data yang diperoleh diambil kesimpulan, kesimpulan itu pada mulanya masih kabur dan meragukan, akan tetapi dengan adanya penambahan data, maka kesimpulannya akan lebih jelas. Dari hasil kesimpulan yang diperoleh harus diverifikasikan untuk memperoleh

konsensus. Verifikasi yang dilakukan dengan melihat kembali reduksi maupun display data, sehingga kesimpulan yang diambil tidak menyimpang dari data yang dianalisis.

Aktivitas yang dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu proses siklus. Proses siklus analisis data tersebut dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Gambar 4.2
Teknik analisis data

Langkah-langkah model analisis data interaktif dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Data Collection (Pengumpulan Data)

Selain pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, penulis juga melakukan pendataan secara langsung terkait dengan implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Katen. Menurut Bogdan

dan Billen, catatan lapangan berisi catatan tentang apa yang didengar, dilihat, dan dialami dalam konteks pengumpulan data dan penelitian kualitatif. Peneliti melakukan observasi lapangan selama observasi, wawancara, dan mengamati kejadian tertentu. Biasanya, bidang catatan hanya terdiri dari kata kunci, singkatan, dan tanda baca (Moleong 2012, 153).

2. Data Reduction (Reduksi Data)

Dalam hal ini penulis membuat catatan lapangan, kemudian ketika catatan lapangan dikumpulkan, penulis memilih bagian mana dari data yang diperlukan di antara catatan tersebut, data mana yang digali, dan cerita apa yang dikuak (Moleong 2012, 103)

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis data yang memfokuskan, mengklasifikasikan, mengarahkan, menghilangkan yang tidak perlu dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat ditarik dan diverifikasi.

Mereduksi data berarti meringkas, memilih item utama, berfokus pada item penting, dan menghapus item yang tidak perlu. Dalam penelitian ini reduksi data situasi sosial difokuskan pada implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Katen.

3. Data Display (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data tersebut. Tampilan data bisa dalam bentuk tabel atau sekumpulan kalimat. Dengan penyajian data dalam bentuk view maka data dapat ditata, disusun dalam pola relasi, sehingga lebih mudah untuk dipahami. Tampilan data dapat berupa uraian singkat. Penyajian data menggunakan teks naratif (Huberman 2014, 97).

Hasil reduksi tersebut kemudian disajikan sebagai data tampilan. Untuk penyajian data, peneliti menggunakan deskripsi naratif, dengan tujuan untuk mengetahui implementasi manajemen sumber daya manusia dalam perwujudan visi kelembagaan Muhammadiyah Boarding School Katen.

4. Verifikasi (Menarik Kesimpulan)

Menarik kesimpulan atau verifikasi merupakan kegiatan yang paling penting, karena memahami dan menafsirkan berbagai hal yang ditemukan, mulai dari regulasi, kecenderungan, pernyataan, arahan, penyebab, dan berbagai usulan, kesimpulan yang perlu diverifikasi dalam bentuk pengulangan dengan *Conclusion Drawing*, sebagai pikiran kedua terkait dengan waktu penelitian, dengan melihat kembali catatan lapangan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan model interaktif. Proses analisis interaktif dimulai dengan pengumpulan data. Peneliti selalu melakukan reduksi dan verifikasi data. Artinya data berupa catatan lapangan yang disusun peneliti berupa rangkuman pemahaman yang ada

yang dikenal dengan reduksi data. Setelah selesai, peneliti berusaha untuk menarik kesimpulan dengan review berdasarkan reduksi data dan penyajian data. Apabila data dalam reduksi dan penyajian data tidak lengkap maka data pendukungnya harus dimasukkan kembali.

BAB IV
HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

1. Profil Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten

a. Identitas Pondok

Nama	: Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten
Nomer Statistik	: 510033100044
Alamat	
Kampus 1	: :Jalan Sersan Sadikin No 1 Sangkal Putung, Klaten Utara, Klaten. Telp
Kampus 2	: (0272) 352845
Kampus 3	: Bulusari, Beku, Karangnom Kemit,Kwaren, Ngawen
Jenis Satuan Pendidikan	: Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA)
Pendiri	: Pimpinan Daerah Muhammadiyah Klaten
Penyelenggara	: Majelis Dikdasmen PDM Klaten
Yayasan	: Muhammadiyah
Jenis pesantren	: Modern
Kepemilikan Tanah	: Hibah/wakaf

Website	: www.muhammadiyahboardingschoolklaten.com ,
Email	: mbs.klaten@yahoo.com
Facebook	: MBS klaten
Tahun Berdiri	: 1960
Pimpinan Pondok	: H.M Fakhruddin Sasmito, Lc

b. Letak Geografis

Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten kantor pusat Kampus 1 beralamat di Jl. Sersan Sadikin No 1 (Komplek Masjid An-Nur), Sangkal Putung, Klaten Utara, Klaten, Jawa Tengah. Telp (0272) 352845, HP 082225328506.

Lokasi ini strategis berada di tengah kota, tepatnya di sebelah barat GOR Gelarsena Kabupaten Klaten dan satu komplek dengan kampus STAIM Klaten, atau arah utara perempatan lampu merah Sangkal Putung kurang lebih 50 m. selain itu juga, pondok ini berada tidak jauh dari jalan raya yang dilalui bus jalur perkotaan sehingga mudah dijangkau baik arah ke timur maupun ke Selatan dengan luas tanah 6785 dan luas bangunan 6700 m² .

Dilihat dari letak geografisnya pondok pesantren Muhammadiyah berada di sangkal Putung, Klaten Utara yang mempunyai batas-batas antara lain:

1. Sebelah Selatan Girimulyo
2. Sebelah Barat Monumn Juang 45 atau GOR Gelarsena Klaten

3. Sebelah Utara Sumber Anom

4. Sebelah Timur Ngingas Barat

Letak Pondok pesantren Muhammadiyah Klaten dari terminal bus Klaten kurang lebih 200 meter sehingga dapat ditempuh dengan waktu 10 menit jalan kaki. Sedangkan dari perempatan Sangkal Putung ke Selatan kurang lebih 100 meter sehingga dengan letak geografis seperti ini pondok pesantren Muhammadiyah Klaten berada di dalam wilayah yang mudah di akses, di kampus 1 ini untuk santri putrid. Kampus 2 di wilayah Bulusari, Beku, Karangnom, Klaten untuk santri putra Luas tanah sekitar 4000 m luas bangunan 3500 m. Kampus 3 di wilayah Kwaren, Kemit, Ngawen, untuk santri putra luas tanah 4250 m² luas bangunan 2000 m².

c. Sejarah Singkat

Pondok Pesantren Muhammadiyah (PPM) berada di bawah Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Klaten dan Kemenag Klaten. Pondok ini merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah yang diharapkan mampu menjadi media pencetak kader Muhammadiyah, umat dan bangsa. Dari amal usaha ini diharapkan dapat terwujud ulama yang mampu membaca kitab, mandiri dan berjiwa wirausaha, serta dapat menegakkan dan mendakwahkan islam berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah as-Shahihah sebagaimana paham Muhammadiyah.

Pondok Pesantren Muhammadiyah dirintis oleh KH. Amir Ma'sum, Drs. Badrus Zaman, H. Hadi Sudarsono dan telah mengalami pergantian pimpinan sebanyak 6 kali, yaitu:

1. Drs. Badrus Zaman (1960-1989)
2. Drs. H. Farid Ma'ruf Lc. (1997-2005)
3. Taufiqurrahman S.Ag (Agustus 2005 - Mei 2007)
4. H. Mustaqim Lc. (Mei 2007 – Februari 2010)
5. Syahbana Daulay M.Ag (Maret 2010 – Juli 2011)
6. C.H Masduqi B.A (November 2011 - 2012)
7. HM. Fahrudin S,Lc (Nopember 2012 – sekarang)

Selain itu juga dibimbing tenaga pengajar yang terdiri dari ustadz dan ustadzah alumni Universitas al-Azhar Cairo, UIN SuKa Yogyakarta, UNNES Semarang, UNY Yogyakarta, IAIN Surakarta, Unwidha Klaten, Pendidikan Ulama Tarjih Muhammadiyah (PUTM), Ma'had Abu Bakar UMS Surakarta, Pondok Modern Darussalam Gontor, Ponpes Al-Mizan Muhammadiyah Lamongan, Ponpes Imam Syuhodo Sukoharjo, dan lain-lain yang berkopenten di bidangnya.

d. Motto Visi dan Misi

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang tetap bertahan dan bahkan berkembang dalam membangun insane yang mulia. Sebagaimana pesantren pada umumnya, Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten mempunyai Motto Visi, Misi sebagai berikut:

1. Motto

Beraqidah Shahihah, Beraklaq karimah dan berilmu Nafi'ah

2. Visi

Terwujudnya kader persyarikatan yang taat, berakhlak mulia, berilmu, mandiri dan berprestasi.

3. Misi

- a. Pendisiplinan Akhlak Al karimah dengan sistem berasrama 24 jam.
- b. Menyelenggarakan kurikulum MTs, MA dan Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten.
- c. Pembekalan dengan berbagai kegiatan ekstrakurikuler.
- d. Menjadikan bahasa arab dan inggris menjadi bahasa percakapan sehari-hari
- e. Menerapkan Tahfidz dan Tafhim Al Quran.

e. Sapta Jiwa

Sapta Jiwa adalah 7 nilai-nilai yang diajarkan untuk mewujudkan visi misi pondok pesantren. Isi Sapta Jiwa Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten (MBS KLATEN) adalah sebagai berikut:

1. Ketauhidan
2. Keiklasan
3. Ketaatan
4. Kesederhanaan

5. Kemandirian
6. Kekeluargaan
7. Berwawasan luas

f. Program Unggulan

Dalam upaya tercapainya pendidikan, pondok pesantren Muhammadiyah Klaten menerapkan tiga program unggulan yaitu 3 T:

1. Tahfidz
2. Tafhim
3. Taf'il Al Quran

g. Fasilitas Pesantren

1. Asrama

Pondok pesantren muhammadiyah saat ini memiliki asrama yang terdiri dari satu rumah direktur, satu kantor, satu dapur, 2 asrama:

a. Asrama putra 2 kampus :

Kampus 2 terletak di Ngawwen mempunyai 12 ruangan, 1 dapur, 1 rumah pengasuh dan 2 sewa rumah dan 15 kamar mandi. Kampus 3 terletak di beku karanganom mempunyai 12 ruang dan 1 dapur kamar 8

b. Asrama putri : terdiri 12 asrama, 5 ruang usthdh, 32 kamar mandi, 5 tempat jemuran

2. Sekolah

Memiliki 2 lokal sekolah di kampus 1 :

- a. Lokal MTs : 1 kantor guru, 1 kantor kepala sekolah, 1 ruang TU, 1 kamar mandi guru, dan 6 ruang kelas (terdiri dari 13 meja kursi murid, 1 meja kursi guru, 1 papan tulis, 1 almari), 1 lab komputer dan 1 tempat parkir
- b. Lokal MAM: 1 kantor guru, 1 kantor kepala sekolah, 1 ruang TU, 1 kamar mandi guru dan 3 ruang kelas (terdiri dari 13 meja kursi murid, 1 meja kursi guru, 1 papan tulis, 1 almari), 1 lab komputer dan 1 tempat parker
- c. Di kampus 2 ada 16 lokal kelas dan 1 kantor
- d. Dikampus 3 ada 4 lokal kelas dan 1 kantor

3. Masjid

Masjid kampus 1 Untuk melaksanakan solat fardu pondok pesantren muhammadiyah menggunakan masjid An Nur yang memiliki luas $\pm 16 \times 25 \text{ M}^2$, dapat menampung ± 550 jamaah, terdapat 4 tempat alas kaki, 5 buah kipas angin, 1 almari mukena, 4 kamar kecil, 5 tempat wudlu, 1 ruang ta'mir, 1 ruang adzan, 1 ruang untuk kantor TPA/TPQ, dan 5 ruang kelas untuk TPA/TPQ.

Masjid Kampus 2 bernama masjid Asy Syarif

Masjid kampus 3 bernama masjid Al Fatah

4. Perpustakaan

Untuk menambah wawasan ilmu, pondok pesantren muhammadiyah memiliki perpustakaan yang terdapat koleksi kutub sebanyak 228 eksemplar, buku pedoman pelajaran 300

eksemplar, dan buku bacaan sejumlah 200 eksemplar, sehingga memiliki jumlah koleksi buku 728 eksemplar.

5. Komunikasi dan informasi

Untuk menambah informasi dan komunikasi pondok pesantren muhammadiyah memiliki *hotspot area*.

6. Sarana olah raga

Pondok pesantren muhammadiyah memiliki 2 lapangan tenis meja dan perlengkapannya, 1 tempat ringstok, 3 pecing, 2 bodi protektor, 3 bola.

7. Mading

Merupakan suatu sarana dakwah dan kreatifitas santri pondok pesantren muhammadiyah klaten untuk menggali dan juga memasang informasi-informasi maka memiliki 4 buah mading kaca.

8. Laboratorium Komputer

Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten (MBS Klaten) memiliki satu ruang laboratotium komputer ber AC yang didalamnya terdapat 2 unit Server, 31 unit computer clien, 1 printer, 2 UPS dan komponen pendukung lainnya.

9. Koperasi

Setiap asrama MBS klaten, kampus 1, kampus 2 dan kampus 3 masing-masing memiliki koperasi yng disediakan untuk memenuhi kebutuhan santri.

10. Perlengkapan lain

Pondok pesantren muhammadiyah memiliki 2 buah motor, 2 LCD Proyektor dan Layarnya, 2 laptop, 2 camdig, 1 handycam, 2 salon dan pengeras suara.

h. Kegiatan Unggulan

a. Rapat Kerja MBS

Rapat Kerja Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten dilaksanakan setiap tahun ajaran dengan tujuan untuk memaparkan tentang pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan selama satu tahun sesuai amanah Raker. Laporan ini disampaikan dan dipertanggungjawabkan secara kolektif oleh Pimpinan MBS Klatem. Laporan ini disampaikan meliputi :

- A. Pendahuluan
- B. Bidang Organisasi
- C. Pelaksanaan Program
- D. Laporan Keuangan
- E. Rencana Program
- F. Penutup

b. Pembukaan Tahun ajaran Baru dan Wisuda Tahfidz

Kegiatan ini dilaksanakan pada saat memulai tahun pelajaran baru dengan mendatangkan pembicara dari luar yang mempunyai pengaruh di masyarakat dan sebagai pertemuan akbar keluarga

besar MBS Klaten serta menampilkan hasil proses tahfid dengan diwisuda bagi yang sudah khatam 30 Juz.

c. Pergantian IPM/OSPPM

Sebagai salah satu kewajiban lembaga pendidikan adalah untuk proses kaderisasi salah satunya IPM. Proses pergantian IPM dari mulai menyampaikan visi misi, pemilihan ketua, up gruuding, penyampaian program dan pelaksanaan kerja sampai ada pelantikan.

d. Diklat HW

Diklat anggota yang dilakukan oleh Gerakan Kepanduan Hizbul Wathan Qobilah MBS Klaten ini merupakan usaha nyata untuk menjadi muslim yang sebenar benarnya dan mempersiapkan kader-kader persyarikatan serta kader-kader bangsa yang siap menjadi penggerak dan pelaksana pendidikan berkarakter di Indonesia ini, karena belakangan ini karakter kita sebagai seorang pandu mulai tergerus bahkan terkikis oleh kepentingan kepentingan dari pihak luar yang imbasnya nanti hingga sampai masa depan bangsa ini

e. Ujian Kenaikan Tingkat Tapak Suci (UKT)

UKT merupakan program tahunan dengan tujuan

1. Mengamalkan perintah Al-qur'an yaitu untuk mempersiapkan diri secara fisik dan mental semampu kita
2. Mengamalkan Sunnah nabi yaitu Mukmin yang kuat lebih dicintai Allah daripada Mukmin yang lemah.

3. Sebagai evaluasi latihan rutin yang selama ini rutin dilakukan.
4. Sebagai sarana untuk meningkatkan jejang kesiswaan di perguruan Tapak Suci
5. Sebagai sarana pembentukan kader Tapak Suci, Kader Muhammadiyah dan Kader Ummat
6. Sebagai sarana dakwah Bil Haal dan amar ma'ruf nahi munkar

f. FORTASI

g. Out Bound/Kemah

Out Bound/Kemah ini merupakan program tahunan dengan tujuan

1. Sebagai refreshing
2. Sebagai pembelajaran di luar kelas dan motivasi
3. Sebagai sarana untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan

h. Bakti Sosial (Baksos)

Bakti Sosial (Baksos) ini merupakan program tahunan dengan tujuan

1. Melaksanakan perintah Allah SWT dan ajaran Nabi Ibrahim yaitu berkorban
2. Menumbuh kembangkan jiwa kepedulian sosial dari santri dan asatidzah
3. Membangun jaringan komunikasi dengan pihak- pihak yang terlibat
4. Menambah Pengalaman dan wawasan santri dan asatidzah

5. Melatih Jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab bagi santri dan asatidzah

Baksos dikemas saat perayaan Idul adha dengan kegiatan

1. Penyembelihan hewan kurban
2. Pentasarufan daging hewan kurban
3. Pentasyarufan Baksos dari AAM Tulung
4. Lomba antar TPA
5. Pengajian Akbar Oleh ustdz Marwan Cholil

i. Pekan Olahraga dan Seni (POSPEN)

Sebagai wahana menampilkan kemampuan anak dalam bidang seni.

j. Penerimaan Santri Baru (PSB)

k. Program Tahfidz

Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten sebagai salah satu Anggota ITMAM punya corak dan kekhususan tersendiri, yang membedakan MBS Klaten dengan Pondok-pondok pesantren Muhammadiyah lainnya.

Dengan Program Unggulannya 3 T (Tahfidz, Tafhim dan Taf'il), MBS Klaten ingin membentuk karakter anak-anak didiknya sesuai dengan Karakter Qura'ni, dan mampu menjadi manusia sebaik-baik manusia sebagaimana yang disampaikan oleh Nabi Muhammad Saw: “orang yang terbaik di antara kalian adalah orang-orang yang mempelajari Al Qura'n dan mengajarkannya”.

Untuk mencapai tujuannya tersebut, maka MBS Klaten membentuk satu divisi di bidang Ketahfidzan yang memiliki tugas utama merancang dan melaksanakan program-program kerja yang mampu mengantarkan anak didiknya menjadi manusia terbaik di muka bumi dengan bekal Al Qura'n

l. Rihlah Iqtishodiyah

m. Wufud Dakwah

MBS Klaten sebagai kampus kader persyarikatan Muhammadiyah tidak lepas dari misi dakwah Muhammadiyah yaitu Amar makmur Nahi Mungkar. Misi ini dijadikan program agenda tahunan salah satunya dalam bentuk pengiriman santri ke Masyarakat khususnya masjid-masjid milik Muhammadiyah. Program ini disebut WUFUD DAKWAH.

Wufud Dakwah terinspirasi oleh dakwah rosul dalam menyebarkan agama Islam. Penyebaran Islam dilakukan dengan pengiriman para sahabat ke berbagai wilayah untuk mendakwahkan islam. Kegiatan ini bertujuan agar meneladani nabi dalam menyebarkan agama islam. Akhirnya Islam diterima oleh berbagai lapisan masyarakat seperti sekarang ini. Untuk meneladaninya MBS klaten menerjunkan ke tengah masyarakat untuk berdakwah yang dikemas dalam kegiatan wufud dakwah

n. Pengajian Keluarga besar MBS dengan wali Santri

o. Uji Kompetensi Ibadah

- p. Presentasi Makalah
- q. Micro Teaching
- r. Manasik haji

Manasik haji mbs Klaten diadakan setiap setahun sekali, dan diikuti santri dan karyawan dengan tujuan manasik haji ini diadakan agar santri mendapat pendidikan manasik haji sesuai yang diajarkan Rasulullah shalallahu 'alaihi wasallam. Selain itu juga sebagai syiar, agar masyarakat dapat melihat bagaimana tata cara manasik yang betul sesuai yg diajarkan Rasulullah shalallahu 'alaihi wa salam sekaligus syiar pondok MBS Klaten untuk lebih dekat dengan masyarakat dan seluruh lingkungan cabang di kabupaten Klaten.

- s. Studi Banding
- t. Rihlah/Out Bond
- u. Haflatul Wada'

Rangkaian kegiatan sebelum Haflatul Wada' santri Akhir MBS Klaten adalah USBN, UAMBN, UNBK, Ujian Tulis ciri khusus Kemuhammadiyah, Micro Teaching/ Amaliyah Tadris berbahasa Arab/Inggris, Penulisan dan Presentasi Makalah, Pembekalan, UjianIbadah, UjianTahfidzul Qur'an dan Upacara Puncak Haflatul Wada'

Maksud dan tujuan :

1. Sebagai tanda berakhirnya seluruh rangkaian kegiatan santri akhir MBS Klaten..
2. Sebagai Upacara pelepasan untuk santri akhir untuk kemudian menjadi alumni MBS Klaten
3. Sebagai pesan dan nasehat terakhir untuk santri akhir MBS Klaten.
4. Untuk laporan dan pertanggung jawaban seluruh rangkaian kegiatan yang dijalani santri akhir kepada pimpinan MBS Klaten, Pimpinan Muhammadiyah, Majelis dikdasmen, Dewan pembina, LP2M , Wali santri dan kepada seluruh Stake Holder MBS Klaten.
5. Untuk pembagian tugas dan tempat pengabdian.
6. Sebelum acara puncak Haflatul Wada'a ada materi pembekalan

v. Pengabdian

Pengabdian sebagai program unggulan untuk menjawab permasalahan-permasalahan pondok pesantren Muhammadiyah saat ini yang selalu kekurangan Azatidz. Program ini untuk menjamin keberlangsungan pondok agar tidak kekurangan azatid

i. Pimpinan Dan Pengurus Pondok Pesantren Muhamamdiyah (MBS Klaten)

Penasehat : Pimpinan Daerah Muhammadiyah
Klaten

Penyelenggara : Majelis Dikdasmen PDM Klaten

Dewan Pembina	:	H. CH. Masduqi (Ketua)
LP2M Klaten	:	H. Masykur (Ketua)
Pimpinan Harian		
Mudir Pesantren	:	HM. Fakhruddin Sasmito, Lc
Wakil Mudir Bag. Kurikulum	:	1. Yusup Abadi, S.Pd, M. Pd.I 2. Muhammad Zainuri Fatakh, S.H.I 3. Listari Purwantiningsih, M. Pd 4. Fitri Khoirunnisa' 5. Nurhasnaini Fitri, S.Pd.I 6. Ali Akbar Sari Putra, S.Pd
Wakil Mudir Bag. Kesantrian	:	1. Hasnanda Salsabila 2. Ariani Nur Rahma 3. Priyanta, S.Pd.I 4. Aqil Azizi, S.Th.I
Kepala MTs	:	Yusup Abadi, S.Pd, M.Pd.I
Kepala MA	:	Muhammad Zainuri Fatakh, S.H.I
Wakil Mudir Bag. Tahfidz	:	Yahya Ilma, S.Pd.I
Wakil Mudir Bag.	:	Sri Darwati
Administrasi		
Wakil Mudir Bag. Humas	:	Nizar Al-Khobari, S. Sy
Wakil Mudir Bag. Sarpras	:	Muhammad Faiz Rofdli, S.Th.I

2. Implementasi manajemen sumber daya manusia

a. Perencanaan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa dalam rangka untuk merencanakan kebutuhan SDM (pegawai) dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi MBS Klaten, yang dilakukan adalah menganalisis kebutuhan guru di setiap kelas dan mata pelajaran dengan menyesuaikan kualifikasi sebagai berikut: (1) Beriman dan bertaqwa; (2) Mempunyai kualifikasi pendidikan sesuai mapel; (3) Mempunyai dedikasi dan loyalitas; (4) Memiliki NBM; (5) Mengikuti seleksi di madrasah dan majelis disdakmen PDM klaten (Wawancara, 20 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa SDM (pegawai) yang direkrut MBS Klaten selaras dengan visi lembaga (Wawancara, 21 April 2021). Pendapat yang sama juga dikatakan oleh guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, yang menjelaskan bahwa SDM (pegawai) yang direkrut MBS Klaten selaras dengan visi lembaga (Wawancara, 22 April 2021). Hal yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, yang juga mengatakan bahwa SDM (pegawai) yang direkrut MBS Klaten selaras dengan visi lembaga (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber diketahui bahwa dalam rangka untuk merencanakan kebutuhan SDM

(pegawai) dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi MBS Klaten, yang dilakukan adalah menganalisis kebutuhan guru di setiap kelas dan mata pelajaran dengan menyesuaikan kualifikasi sebagai berikut: (1) Beriman dan bertaqwa, karena hal ini berkaitan dengan visi MBS Klaten yang berlandaskan agama Islam; (2) Mempunyai kualifikasi pendidikan sesuai mapel, terutama untuk tenaga pendidik; (3) Mempunyai dedikasi dan loyalitas; (4) Memiliki NBM; (5) Mengikuti seleksi di madrasah dan majelis disdakmen PDM Klaten. Dengan demikian, kualifikasi pegawai MBS Klaten dapat selaras dengan visi lembaga.

b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa teknik yang digunakan MBS Klaten dalam melakukan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: teknik sentralisasi yaitu semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lewat MBS Klaten (penempatan bisa di pesantren, MTS, maupun MA). Sumber eksternal dan internal. Internal dari siswa lulusan Aliyah (pengabdian) (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa untuk melamar menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten bisa dilakukan secara langsung (Wawancara, 21 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, yang mengatakan bahwa untuk melamar menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten bisa melalui surat lamaran kerja yang ditujukan kepada

Mudir MBS Klaten (Wawancara, 22 April 2021). Hal yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, yang juga mengatakan bahwa untuk melamar menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten bisa melalui surat lamaran kerja (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa teknik yang digunakan MBS Klaten dalam melakukan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: teknik sentralisasi yaitu semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lewat MBS Klaten (penempatan bisa di pesantren, MTS, maupun MA). Sumber eksternal dan internal. Internal dari siswa lulusan Aliyah (pengabdian). Khusus yang berasal dari eksternal, dapat melalui lamaran kerja yang ditujukan kepada Mudir MBS Klaten.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa tahapan untuk menyeleksi SDM (pegawai), yaitu: (1) analisis kebutuhan tenaga, (2) membuat pengumuman, (3) proses seleksi, (4) pengumuman diterima/tidak oleh pimpinan pondok, (5) seleksi ke 2 dari Majelis disdakmen PDM klaten (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa tahapan seleksi untuk menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten adalah: wawancara, praktik, dan microteaching (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dijelaskan bahwa tahapan seleksi untuk menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten adalah: (a) seleksi administrasi, (b)

wawancara, (c) microteaching, (d) ibadah dan baca Qur'an (praktik) (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, dikatakan bahwa tahapan seleksi untuk menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten adalah: (a) seleksi administrasi, (b) tes ibadah, (c) tes komputer, (d) seleksi wawancara (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa tahapan untuk menyeleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten, yaitu: (1) analisis kebutuhan tenaga, (2) membuat pengumuman, (3) proses seleksi, (4) pengumuman diterima/tidak oleh pimpinan pondok, (5) seleksi ke 2 dari Majelis disdakmen PDM Klaten. Proses seleksi pegawai tersebut dapat berbentuk: seleksi administrasi, wawancara, praktik (ibadah dan baca Qur'an), microteaching (bagi calon guru), dan tes komputer (bagi staf pegawai).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa pertimbangan yang digunakan oleh MBS Klaten dalam pelaksanaan penempatan SDM (pegawai), yaitu: (1) kesesuaian background pendidikan dengan kebutuhan; (2) kemampuan; (3) dedikasi dan loyalitas; (4) sesuai dengan aturan dari pemerintah dan yayasan (Wawancara, 20 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa alasan menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten adalah karena ada kesempatan dan peluang (Wawancara, 21 April

2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dijelaskan bahwa alasan menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten adalah: ingin mengamalkan dan menyampaikan ilmu sekaligus berdakwah (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, dikatakan bahwa alasan menjadi SDM (pegawai) MBS Klaten adalah: ingin mengamalkan kemampuan yang didapatkan ketika SMK (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur Pesantren diketahui bahwa pertimbangan yang digunakan oleh MBS Klaten dalam pelaksanaan penempatan SDM (pegawai), yaitu: (1) kesesuaian beground pendidikan dengan kebutuhan; (2) kemampuan; (3) dedikasi dan loyalitas; (4) sesuai dengan aturan dari pemerintah dan yayasan. Sedangkan ada beberapa alasan seseorang tertarik menjadi pegawai di MBS Klaten, antara lain: karena ada kesempatan dan peluang, ingin mengamalkan dan menyampaikan ilmu sekaligus berdakwah, dan ingin mengamalkan kemampuan yang didapatkan dari sekolah.

c. Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa jenis pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada SDM (pegawai) baru yang digunakan MBS Klaten antara lain: (1) In House Training, (2) Seminar/Pelatihan baik di dalam maupun di luar pesantren; (3)

Pembekalan awal untuk tenaga/karyawan baru (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa jenis pelatihan atau pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah: raker/ training/ workshop local (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dijelaskan bahwa jenis pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah: in house training tentang metodologi pembelajaran dan kurikulum (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, dikatakan bahwa jenis pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah in house training tentang tata kelola dan manajemen sekolah (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa jenis pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada SDM (pegawai) baru yang digunakan MBS Klaten antara lain: (1) In House Training, seperti tentang metodologi pembelajaran dan kurikulum, atau tentang tata kelola dan manajemen sekolah (2) Seminar/Pelatihan baik di dalam maupun di luar pesantren; (3) Pembekalan awal untuk tenaga/karyawan baru; (4) workshop local.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa untuk pegawai lama menggunakan: (1) In House Training, (2) Seminar/Pelatihan baik di

dalam atau di luar pesantren, (3) Pengarahan awal tahun, (4) Pembinaan pekanan setiap hari Kamis (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa jenis pelatihan atau pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah: workshop / seminar (Wawancara, 21 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, bahwa jenis pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah: in house training (Wawancara, 22 April 2021). Hal yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa jenis pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah in house training (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa jenis pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama menggunakan: (1) In House Training, (2) Seminar/Pelatihan baik di dalam atau di luar pesantren, (3) Pengarahan awal tahun, (4) Pembinaan pekanan setiap hari Kamis; (5) workshop.

d. Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten dilakukan melalui: (1) evaluasi di kelas dan luar kelas, (2) evaluasi pekanan, (3) evaluasi tahunan (setiap akhir tahun ajaran). Indikator yang digunakan

untuk melakukan evaluasi kinerja SDM (pegawai) adalah; (1) kehadiran guru di kelas, (2) jika karyawan kehadiran di kantor, (3) kehadiran pembinaan / acara pesantren, (4) keterlaksanaan tugas yang diberikan, (5) tanggung jawab dan rasa memiliki (Wawancara, 20 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa pelaksanaan evaluasi (penilaian) terhadap kinerja SDM (pegawai) yang dilakukan di MBS Klaten sudah dilakukan secara objektif, dan dilakukan dua kali pada setiap awal tahun ajaran (Wawancara, 21 April 2021). Pendapat yang sama juga dikatakan oleh guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, bahwa pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) lama di MBS Klaten telah dilakukan secara objektif karena dilakukan melalui berbagai proses mulai dari pimpinan pondok, kepala madrasah maupun guru (Wawancara, 22 April 2021). Hal yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa pelaksanaan evaluasi kinerja terhadap SDM (pegawai) di MBS Klaten telah dilakukan secara objektif, karena penilaian dilakukan tidak hanya dengan Mudir namun dengan kepala madrasah dan guru lainnya (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten dilakukan melalui: (1) evaluasi di kelas dan luar kelas, (2) evaluasi pekanan, (3) evaluasi tahunan (setiap akhir tahun ajaran). Indikator yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja SDM

(pegawai) adalah; (1) kehadiran guru di kelas, (2) jika karyawan kehadiran di kantor, (3) kehadiran pembinaan / acara pesantren, (4) keterlaksanaan tugas yang diberikan, (5) tanggung jawab dan rasa memiliki.

Pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) tersebut sudah dilakukan secara objektif, dan dilakukan dua kali pada setiap awal tahun ajaran; dilakukan melalui berbagai proses mulai dari pimpinan pondok, kepala madrasah maupun guru; dan penilaian dilakukan tidak hanya dengan Mudir namun dengan kepala madrasah dan guru lainnya

e. Pengawasan (Kontrol) SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa untuk melakukan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yang dilakukan MBS Klaten, yaitu: (1) absensi kehadiran, (2) absensi kegiatan, (3) pertemuan pekanan untuk kegiatan dan program kerja, (4) rapat pimpinan, (5) rapat guru dan karyawan (Wawancara, 20 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yang dilakukan di MBS Klaten sudah adil, dan telah dilakukan pengawasan secara rutin. (Wawancara, 21 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, bahwa pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten sudah dilaksanakan secara adil,

karena semua guru dan karyawan wajib mengikuti aturan disiplin pondok tanpa pengecualian dan diawasi langsung oleh Mudir (Wawancara, 22 April 2021). Hal yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten telah dilaksanakan secara adil, karena seringkali kepala madrasah ataupun Mudir melakukan monitoring (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa untuk melakukan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten, dilakukan dengan cara: (1) absensi kehadiran, (2) absensi kegiatan, (3) pertemuan pekanan untuk kegiatan dan program kerja, (4) rapat pimpinan, (5) rapat guru dan karyawan.

Pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) tersebut sudah dilakukan secara adil, dan telah dilakukan pengawasan secara rutin. Semua guru dan karyawan wajib mengikuti aturan disiplin pondok tanpa pengecualian dan diawasi langsung oleh Mudir, dan seringkali kepala madrasah ataupun Mudir melakukan monitoring.

3. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia

a. Faktor Pendukung

1) Perencanaan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor

pendukung pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten yaitu: (a) saat ini perekrutan dan pendataan masih manual kecuali yang di Madrasah sudah dengan Emis simpatika; (b) tenaga yang di dalam Pesantren khususnya setiap tahun berganti, tapi dengan sistem yang sudah terbangun akan lebih baik lagi (Wawancara, 20 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) yang dilakukan di MBS Klaten adalah sarana dan prasarana sekolah (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah SDM yang masih muda-muda (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan menurut pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah adanya pelatihan dan pengembangan kinerja guru dan karyawan yang diselenggarakan oleh pondok (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor pendukung pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten yaitu: (a) saat ini perekrutan dan pendataan di Madrasah sudah dengan Emis simpatika; (b) tenaga yang di dalam Pesantren khususnya setiap tahun berganti; (c) kepemilikan sarana dan

prasarana sekolah; (d) SDM yang masih muda-muda sehingga masih memiliki semangat kerja dan idelaisme yang tinggi; (e) adanya program pelatihan dan pengembangan kinerja guru dan karyawan yang diselenggarakan oleh pondok.

2) Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: (a) Media informasi yang mudah, (b) pesantren sudah mulai di kelas. (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yang dilakukan di MBS Klaten adalah ijazah terakhir, bakat, dan minat (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah adanya media sosial, pamflet, lembaga atau organisasi kemasyarakatan serta teman sejawat (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor pendukung pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah melalui sosial media, pamflet atau informasi dan teman sejawat (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: seleksi dua kali yaitu di pesantren dan majelis dikkasmen (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yang dilakukan di MBS Klaten adalah tes ibadah, pengetahuan, skill, dan kemampuan (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah dilakukan oleh Mudir, pimpinan dan kepala madrasah langsung sehingga penilaiannya objektif dan diperoleh pegawai yang sesuai (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan menurut pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor pendukung pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah adanya sarana prasarana yang memadai dan penilaian yang objektif dari mudir dan kepala madrasah (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: (a) dedikasi, (b) loyalitas, (c) kapasitas (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd.,

Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yang dilakukan di MBS Klaten adalah pengetahuan, skill dan kemampuan (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kinerja pegawai yang dinilai langsung oleh Mudir dan pimpinan (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor pendukung pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah dinilai dari kinerja pegawai (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: (a) Media informasi yang mudah, (b) pesantren sudah mulai di kelas; (c) media sosial, pamflet, lembaga atau organisasi kemasyarakatan serta teman sejawat. Faktor yang mendukung pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: (a) seleksi dua kali yaitu di pesantren dan majelis dikdasmen, (b) dilakukan oleh Mudir, pimpinan dan kepala madrasah langsung sehingga penilaiannya objektif dan diperoleh pegawai yang sesuai, (c) adanya sarana prasarana yang memadai dan penilaian yang objektif dari mudir dan kepala madrasah. Faktor yang mendukung pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: (a) dedikasi, (b) loyalitas, (c)

kapasitas, (d) pengetahuan, skill dan kemampuan, (e) adanya penilaian kinerja pegawai, (f) kinerja pegawai yang dinilai langsung oleh Mudir dan pimpinan.

3) Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: adanya koordinasi Satu Atap yaitu dibawah Pesantren baik untuk MTS dan MA (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah *microteaching* (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah partisipasi aktif dari semua guru dan karyawan (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan menurut pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah untuk mengembangkan keterampilan, tata kelola SDM sehingga dapat mencapai visi lembaga (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama yaitu: (a) tersedianya dana, (b) tersedianya waktu, (c) keinginan untuk berinovasi (Wawancara, 20 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten workshop/seminar (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah loyalitas pegawai (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan menurut pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah agar kinerja dapat terus meningkat dan untuk memupuk semangat untuk mencapai visi lembaga (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: (a) adanya koordinasi Satu Atap yaitu dibawah Pesantren baik untuk MTS dan MA; (c) partisipasi aktif dari semua guru dan karyawan. Sedangkan untuk

pegawai lama adalah: (a) tersedianya dana, (b) tersedianya waktu, (c) keinginan untuk berinovasi, (d) loyalitas pegawai.

4) Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan evaluasi kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) ada instrument, (b) pimpinan yang mengadakan evaluasi (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah perangkat pembelajaran, profesionalitas guru (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah dilakukan secara objektif melalui berbagai cara seperti supervisi dan lain-lain (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan menurut pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah adanya pelatihan, pengembangan kinerja guru madrasah (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan evaluasi kinerja SDM

(pegawai) yaitu: (a) ada instrument, (b) pimpinan yang mengadakan evaluasi, (c) perangkat pembelajaran, (d) kriteria/indikator profesionalitas guru, (e) supervisi.

5) Pengawasan (Kontrol) Kinerja SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) pimpinan turun langsung, (b) kebijakan satu komando di bawah pesantren (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kepala sekolah mengontrol kinerja guru secara rutin (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor pendukung pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah: (a) adanya supervisi, (b) adanya pembinaan dari Mudir setiap pekan (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor pendukung pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah adanya waktu kontroling secara berkala, dan adanya pembinaan Mudir setiap pekan (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang mendukung pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) pimpinan turun langsung, (b) kebijakan satu komando di bawah pesantren, (c) kepala sekolah mengontrol kinerja guru secara rutin, (d) adanya supervisi, (b) adanya pembinaan dari Mudir setiap pekan.

b. Faktor Penghambat

1) Perencanaan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) yaitu: (a) masa pandemi, (b) kinerja dan semangat yang berbeda setiap orang (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah situasi dan kondisi lingkungan (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kurangnya koordinasi (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kurangnya koordinasi dan

penyelenggaraan pelatihan pengembangan SDM oleh madrasah (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) yaitu: (a) situasi dan kondisi lingkungan seperti masa pandemi, (b) kinerja dan semangat yang berbeda setiap orang, (c) kurangnya koordinasi.

2) Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: yang mendaftar ada yang tidak sesuai jurusan (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kurangnya SDM yang dibutuhkan dari pihak sekolahan (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kurangnya sosialisasi dan waktu yang singkat (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat

pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kurangnya koordinasi dan waktu (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: pilihan yang banyak sedikit menyulitkan (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kurangnya minat dan skill (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah waktu yang terlalu singkat (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah kurangnya persiapan yang matang dan sosialisasi (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: yang mempunyai kapasitas terkadang belum memenuhi persyaratan (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru

MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah terbatasnya peluang (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah pembagian jam apabila guru mengajar di sekolah lainnya (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah pembagian jam apabila guru mengajar di sekolah lainnya (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: (a) yang mendaftar ada yang tidak sesuai jurusan, (b) kurangnya SDM yang dibutuhkan dari pihak sekolah, (c) kurangnya sosialisasi dan waktu yang singkat, (d) kurangnya koordinasi. Faktor yang menghambat pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: (a) pilihan yang banyak sedikit menyulitkan, (b) kurangnya minat dan skill, (c) waktu yang terlalu singkat, (d) kurangnya persiapan yang matang dan sosialisasi. Faktor yang menghambat pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: (a) yang mempunyai kapasitas terkadang belum memenuhi persyaratan,

(b) terbatasnya peluang, (c) pembagian jam apabila guru mengajar di sekolah lainnya.

3) Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: waktu yang terbatas (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten tidak ada (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangann SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah waktu berdekatan dan bertabrakan dengan agenda lain (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah banyaknya agenda yang lain sehingga waktu seringkali bertabarakan (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor

yang menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama yaitu: waktu yang terbatas (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten tidak ada (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangann SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah tidak ada hambatan. Hanya terkait sinkronisasi jadwal agar tidak bertabrakan (Wawancara, 22 April 2021). Namun berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten tidak diketahuinya (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: (a) waktu yang terbatas, (b) waktu berdekatan dan bertabrakan dengan agenda lain. Faktor yang menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama yaitu: (a) waktu yang terbatas, (b) terkait sinkronisasi jadwal yang kadang bertabrakan dengan agenda lain.

4) Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan evaluasi kinerja SDM (pegawai) yaitu: banyaknya agenda yang harus dilaksanakan (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) baru di MBS Klaten tidak ada (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah waktu yang sering berbarengan dengan agenda lain (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan evaluasi kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) banyaknya agenda yang harus dilaksanakan, (b) waktu yang sering berbarengan dengan agenda lain, (c) belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi.

5) Pengawasan (Kontrol) Kinerja SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: kampus terbagi tiga tempat, di Sangkal Putung, di Beku dan di Ngawen (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa faktor penghambat pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) baru di MBS Klaten tidak ada (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa faktor penghambat pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah belum adanya agenda tindak lanjut yang berkesinambungan (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa faktor penghambat pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala (permanen) (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa faktor yang menghambat pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) kampus terbagi tiga tempat, di Sangkal Putung, di Beku dan di Ngawen, (b) belum

adanya agenda tindak lanjut yang berkesinambungan, (c) belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala (permanen).

4. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia

a. Perencanaan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) yaitu: melakukan evaluasi pekanan (Kamis) (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi dengan bagian yang terkait (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah sinkronisasi jadwal yang lebih baik lagi (Wawancara, 22 April 2021). Pendapat yang hampir sama juga dikatakan oleh pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi dengan bagian yang terkait (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) yaitu: (a) melakukan evaluasi pekerjaan (Kamis), (b) koordinasi dengan bagian yang terkait, (c) sinkronisasi jadwal yang lebih baik lagi.

b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: di akhir tahun ajaran diadakan evaluasi menghadapi tahun ajaran berikutnya (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi untuk memecahkan masalah (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah sosialisasi melalui berbagai media jauh-jauh hari (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan rekrutmen SDM

(pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi dengan pihak yang berwenang (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: (1) diadakan lebih awal, (2) membentuk tim seleksi (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi untuk memecahkan masalah yang ada (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah seleksi SDM dilakukan secara bertahap tidak hanya satu hari/dua hari agar bisa maksimal (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi dengan panitia pelaksanaan seleksi (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan penempatan SDM

(pegawai) yaitu: mengadakan pelatihan untuk peningkatan kapasitas (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi dengan bagian yang terkait (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah pegawai/karyawan ditempatkan sesuai dengan background pendidikannya (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi dengan Mudir, kepala madrasah dan pihak yang berwenang (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: (a) di akhir tahun ajaran diadakan evaluasi menghadapi tahun ajaran berikutnya, (b) koordinasi untuk memecahkan masalah, (c) sosialisasi melalui berbagai media jauh-jauh hari. Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: (1) diadakan lebih awal, (2) membentuk tim seleksi, (3) koordinasi panitia tim seleksi untuk memecahkan masalah

yang ada, (4) seleksi SDM dilakukan secara bertahap tidak hanya satu hari/dua hari agar bisa maksimal.

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: (1) mengadakan pelatihan untuk peningkatan kapasitas, (2) koordinasi dengan bagian yang terkait, seperti koordinasi dengan Mudir, kepala madrasah dan pihak yang berwenang (3) pegawai/karyawan ditempatkan sesuai dengan background pendidikannya.

c. Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: mengadakan di waktu liburan (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah koordinasi (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah dihadirkan pemateri yang lebih variatif (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22

tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah koordinasi terlebih dahulu dan diutamakan harus ada pelatihan/in house training (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama yaitu: melaksanakan in house training secara mandiri (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah koordinasi (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah diselenggarakan pelatihan yang lebih inovatif, kreatif sehingga bisa mengatasi kejenuhan (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten adalah koordinasi untuk mengadakan pelatihan/in house training (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: (1) mengadakan di waktu liburan, (2) adanya koordinasi, dan diutamakan ada pelatihan/in house training (3) dihadirkan pemateri yang lebih variatif.

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama yaitu: (1) melaksanakan in house training secara mandiri, (2) adanya koordinasi, untuk mengadakan pelatihan/in house training (3) diselenggarakan pelatihan yang lebih inovatif, kreatif sehingga bisa mengatasi kejenuhan.

d. Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: membentuk tim evaluator (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah koordinasi (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah agenda supervisi disusun lebih

rapi lagi sehingga tidak bertabrakan dengan agenda lain (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah harus adanya koordinasi pelaksanaan evaluasi (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: (1) membentuk tim evaluator, (2) adanya koordinasi pelaksanaan evaluasi, (3) agenda supervisi disusun lebih rapi lagi sehingga tidak bertabrakan dengan agenda lain.

e. Pengawasan (Kontrol) Kinerja SDM (Pegawai)

Berdasarkan wawancara dengan Direktur Pesantren, KH. Fakhruddin Sasmito, Lc., Umur 50 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: diadakan pertemuan bersama sepekan sekali di hari Kamis (Wawancara, 20 April 2021). Berdasarkan wawancara dengan Guru MTs, Elly Seviyani, S.Pd., Umur 26 tahun, dijelaskan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) baru di MBS Klaten adalah koordinasi dengan bagian yang terkait (Wawancara, 21 April 2021). Selanjutnya berdasarkan wawancara

dengan guru MA, Ari Purwanti, S.Pd, 33 tahun, dikatakan bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah jadwal supervisi yang rapi dan berkesinambungan serta ditindaklanjuti dengan lebih baik lagi (Wawancara, 22 April 2021). Sedangkan berdasarkan wawancara dengan pegawai (karyawan), Ayu Teguh, 22 tahun, bahwa solusi yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi kendala pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten adalah adanya koordinasi untuk mengadakan kontroling terstruktur (Wawancara, 23 April 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: (1) diadakan pertemuan bersama sepekan sekali di hari Kamis, (2) koordinasi dengan bagian yang terkait, untuk mengadakan kontroling terstruktur, (3) jadwal supervisi yang rapi dan berkesinambungan serta ditindaklanjuti dengan lebih baik lagi.

B. Analisis dan Pembahasan

1. Implementasi manajemen sumber daya manusia

a. Perencanaan SDM (Pegawai)

Dalam rangka untuk merencanakan kebutuhan SDM (pegawai) dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi MBS Klaten, yang dilakukan adalah menganalisis kebutuhan guru di setiap

kelas dan mata pelajaran dengan menyesuaikan kualifikasi sebagai berikut: (1) Beriman dan bertaqwa, karena hal ini berkaitan dengan visi MBS Klaten yang berlandaskan agama Islam; (2) Mempunyai kualifikasi pendidikan sesuai mapel, terutama untuk tenaga pendidik; (3) Mempunyai dedikasi dan loyalitas; (4) Memiliki NBU; (5) Mengikuti seleksi di madrasah dan majelis disdakmen PDM Klaten. Dengan demikian, kualifikasi pegawai MBS Klaten dapat selaras dengan visi lembaga.

Perencanaan SDM atau *Human Resources Planning* dapat diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian kebutuhan SDM yang terintegrasi dengan rencana organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penugasan pegawai dengan baik dan menguntungkan secara ekonomi (Mangkunegara 2017, 4).

Sesuai dengan visi lembaga MBS Klaten yang berlandaskan Islam, maka kualifikasi SDM yang dibutuhkan selain dapat tercipta jumlah pegawai yang sesuai dan menguntungkan secara ekonomi juga harus mempertimbangkan visi dan misi lembaga. Untuk itu, kualifikasi SDM yang dibutuhkan MBS Klaten juga mengedepankan karakter beriman dan bertaqwa, memiliki kualifikasi pendidikan sesuai mapel terutama untuk tenaga pendidik. Agar kelangsungan lembaga dan berkesinambungan, maka pegawai yang dibutuhkan juga harus memiliki dedikasi dan loyalitas.

Tujuan yang ingin dicapai oleh MBS Klaten dalam kegiatan perencanaan SDM adalah: (1) Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua posisi dalam suatu organisasi; (2) Untuk memastikan ketersediaan pekerja saat ini dan yang akan datang sehingga setiap pekerjaan dapat diselesaikan; (3) Menghindari salah urus dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas; (4) Memfasilitasi koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat; (5) Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai; (6) Sebagai pedoman dalam menentukan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin dan penghentian pegawai; (7) Menjadi pedoman dalam pelaksanaan pengelolaan dan pensiun pegawai; (8) Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

MBS Klaten harus melakukan perencanaan SDM secara baik, karena hal ini dapat mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan usaha pendidikan yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi/yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan. Perlu dipahami bahwa keunggulan kompetitif yang diraih dan dinikmati oleh organisasi hanya bersifat jangka pendek karena organisasi/yayasan lain juga melakukan usaha untuk mencari dan meraih keunggulan kompetitif dengan strategi yang sama dengan yang dilakukan. Sehingga tantangan dari perspektif SDM adalah membuat strategi-strategi yang menawarkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan

(*sustainable competitive advantage*). Oleh karena itu, menanggulangi perubahan lingkungan usaha yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal pemasaran, dan penganggaran lainnya.

Untuk itu, (Simamora 2017, 73) mengingatkan bahwa perencanaan SDM harus mampu mengakomodasikan perubahan-perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi usaha adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada. Perencanaan yang tidak akomodatif, tidak lentur, tidak fleksibel dan tidak peka terhadap perkembangan pasar hanya akan melahirkan kumpulan-kumpulan rencana yang sulit untuk direalisasikan.

b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Rekrutmen merupakan proses mencari dan menyaring sumber daya manusia yang mampu memenuhi kebutuhan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Rekrutmen sangatlah penting karena merupakan proses awal untuk penyediaan sumber daya manusia. Dalam proses rekrutmen sumber daya manusia dikumpulkan, kemudian dilanjutkan untuk mengikuti proses seleksi. Seleksi merupakan proses mencari informasi mengenai pelamar kemudian menetapkan siapa yang pantas untuk diterima atau tidak sebagai karyawan di suatu organisasi. Dari proses seleksi organisasi mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria untuk menduduki posisi tertentu. Proses

selanjutnya dalam manajemen sumber daya manusia adalah penempatan. Penempatan merupakan proses mendudukkan sumber daya yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu, dan kemudian melaksanakan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan organisasi (Mardiyah 2016, 223).

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar melamar ke lembaga (Kasmir 2012, 46). Pada proses rekrutmen, teknik yang digunakan MBS Klaten dalam melakukan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: teknik sentralisasi yaitu semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lewat MBS Klaten (penempatan bisa di pesantren, MTS, maupun MA). Sumber eksternal dan internal. Internal dari siswa lulusan Aliyah (pengabdian). Khusus yang berasal dari eksternal, dapat melalui lamaran kerja yang ditujukan kepada Mudir MBS Klaten.

Teknik rekrutmen di MBS Klaten menggunakan teknik sentralisasi, karena MBS Klaten merupakan induk organisasi dari usaha yang dijalankan seperti pondok pesantren, lembaga pendidikan MA dan MTs. Dengan cara demikian, maka kegiatan rekrutmen SDM dapat dijalankan secara efisien, karena dilakukan bersama-sama dengan biaya yang lebih murah apabila dibandingkan dilakukan secara sendiri-sendiri. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Alwi (2014:48) bahwa pada umumnya organisasi yang besar menggunakan rekrutmen secara sentralisasi, karena dapat menguntungkan terutama dari segi biaya. Sentralisasi rekrutmen dilakukan apabila semua departemen ingin

merekrut pegawai kantor dan tehnik dalam jumlah yang besar pada tipe pekerjaan yang sama.

MBS Klaten dalam proses seleksi selain menggunakan sumber eksternal (pelamar dari luar), juga menggunakan sumber internal (pelamar dari lulusan interal) MBS Klaten. Hal ini sesuai pendapat Bernardin dan Russel, ada dua sumber utama rekrutmen pegawai, yaitu internal dan eksternal. *Rekrutmen internal* yaitu mencari pelamar dari pegawai-pegawai yang sudah ada dalam organisasi. Keuntungan dari rekrutmen internal adalah (a) biaya lebih murah jika dibandingkan dengan rekrutmen eksternal, (b) organisasi secara khusus telah memiliki pengetahuan tentang keterampilan dan kemampuan pelamar internal daripada pelamar eksternal, dan (c) kebijaksanaan organisasi untuk melakukan promosi di dalam organisasi akan mempertinggi semangat para pegawai, komitmen, dan kepuasan kerja. *Rekrutmen eksternal* adalah merekrut pegawai dari luar organisasi. Keuntungan utama dari pendekatan ini ialah dapat memberikan ide-ide baru dan pemikiran-pemikiran baru dalam pengambilan keputusan organisasi. Sedangkan kelemahan utamanya adalah mungkin berdampak negatif pada kekompakan dan moral kerja. Kelemahan yang lainnya dalah biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekrutmen internal (Alwi 2014, 49).

Rekrutmen internal dilakukan dengan proses pengabdian, sedangkan khusus pelamaran dari luar (eksternal) dapat dilakukan dengan

cara periklanan untuk menyebarkan informasi adanya lowongan, dan masyarakat yang tertarik dapat mengajukan surat melamar kerja.

Tahap selanjutnya adalah tahap seleksi Menurut Schuler & Jackson, seleksi adalah proses bertahap untuk memperoleh dan memanfaatkan berbagai informasi mengenai para pelamar kerja guna menentukan siapa saja yang akan ditarik sebagai karyawan untuk mengisi lowongan posisi-posisi jangka panjang ataupun jangka pendek (Mardiyah 2016, 226).

Tahapan untuk menyeleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten, yaitu: (1) analisis kebutuhan tenaga, (2) membuat pengumuman, (3) proses seleksi, (4) pengumuman diterima/tidak oleh pimpinan pondok, (5) seleksi ke 2 dari Majelis disdakmen PDM Klaten. Proses seleksi pegawai tersebut dapat berbentuk: seleksi administrasi, wawancara, praktik (ibadah dan baca Qur'an), microteaching (bagi calon guru), dan tes komputer (bagi staf pegawai).

Pada proses seleksi SDM di MBS Klaten, untuk tenaga pendidik dan staf pegawai sama-sama mengikuti seleksi seperti seleksi administrasi, praktik (ibadah dan baca Qur'an), dan wawancara. Sedangkan bedanya adalah untuk tenaga pendidikan ditambah dengan microteaching, dan untuk staf pegawai dengan tes kemampuan komputer.

Beberapa tahapan proses seleksi SDM perlu dilakukan, karena proses seleksi proses seleksi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan

karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat. Pengadaan pegawai melalui proses seleksi yang benar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, oleh karena itu, proses seleksi pelamar perlu mendapat perhatian serius (Alwi 2014, 53).

Setelah proses seleksi SDM dilakukan, maka selanjutnya ada SDM yang dinyatakan lulus seleksi dan dinyatakan diterima sebagai pegawai. Penempatan merupakan penugasan dari seorang pegawai pada sebuah pekerjaan baru. Penempatan SDM baru menurut Siswanto, adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya (Mardiyah 2016, 227).

Pertimbangan yang digunakan oleh MBS Klaten dalam pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: (1) kesesuaian background pendidikan dengan kebutuhan; (2) kemampuan; (3) dedikasi dan loyalitas; (4) sesuai dengan aturan dari pemerintah dan yayasan.

Terkait dengan pegawai baru, umumnya penempatan SDM akan disesuaikan dengan lowongan pekerjaan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, pertimbangan yang digunakan adalah kesesuaian background

pendidikan dengan kebutuhan, dan kemampuan, serta aturan pemerintah. Sedangkan untuk pegawai lama, pertimbangan penempatan selain kesesuaian background pendidikan dengan kebutuhan, memiliki kemampuan, juga memiliki dedikasi dan loyalitas, serta kebijakan penempatan tersebut sesuai dengan aturan dari yayasan.

Mangkunegara menjelaskan bahwa kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyelia pegawai dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap pegawai. Peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer lini tentang kebijakan lembaga dan menyediakan bimbingan kepada para pegawai (Mangkunegara 2017, 171).

Bagi pegawai lama, penempatan dapat berupa promosi jabatan atau pengangkatan pada jabatan baru. Promosi adalah menaikan jabatan seseorang kejabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi lebih besar. Sudah barang tentu promosi dilakukan dengan baik dalam rangka menjawab tantangan MSDM yang dihadapi yaitu pengisian jabatan, pengembangan pegawai, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan motivasi kerja. Hal ini dilakukan umumnya dengan mengacu pada keputusan-keputusan seperti apakah promosi dilakukan berdasarkan prestasi (*merit-based promotion*) atau senioritas (*seniority-based promotion*) atau kombinasi dari keduanya (Mardiyah 2016, 228).

c. Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Setelah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai dilakukan, program selanjutnya adalah pemberian pelatihan dan pengembangan SDM, dengan materi atau jenis pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh pegawai.

Jenis pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada SDM (pegawai) baru yang digunakan MBS Klaten antara lain: (1) In House Training, seperti tentang metodologi pembelajaran dan kurikulum yang diperuntukan kepada tenaga pendidik, atau tentang tata kelola dan manajemen sekolah yang diperuntukkan kepada staf pegawai; (2) Pembekalan awal untuk sebagai tenaga/pegawai baru, yang berkaitan dengan visi dan misi MBS Klaten. Sedangkan untuk pegawai lama, jenis pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) menggunakan: (1) In House Training, (2) Seminar/Pelatihan baik di dalam atau di luar pesantren, (3) Pengarahan awal tahun, (4) Pembinaan pekanan setiap hari Kamis; (5) dan workshop.

Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, memutakhirkan keahlian para pegawai sejalan dengan kemajuan teknologi, mengurangi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya, membantu memecahkan permasalahan operasional, memenuhi kebutuhan-kebutuhan

perkembangan pribadi, mempersiapkan pegawai untuk promosi dan sekaligus berupaya membina pegawai agar menjadi lebih produktif (Tilon 2013, 1107).

Pada dasarnya, pelatihan dan pengembangan keduanya memiliki kesamaan yaitu memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap agar tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien. Sedangkan perbedaannya terletak pada bobot materi program. Berdasarkan asumsi, bahwa dalam organisasi terdapat tiga kemampuan yang harus dimiliki pegawai, yaitu kemampuan/ketrampilan teknis, kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, dan kemampuan teori/konsepsi. Dengan demikian dalam setiap program pelatihan dan pengembangan, materi yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan intensitas bobot berbeda (Katz 2019, 12).

Oleh karena itu, setiap organisasi harus melakukan pelatihan dan pengembangan kepada pegawainya, karena pelatihan dan pengembangan pegawai ini, secara individual bermanfaat kepada pegawai, seperti: (a) Membantu membuat keputusan dengan lebih baik; (b) Meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi; (c) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi factor-faktor motivasional; (d) Menimbulkan dorongan untuk terus meningkatkan kemampuan; (e) Meningkatkan kemampuan untuk mengurangi stress, frustasi, dan konflik, sehingga akan memperbesar rasa percaya diri; (f) Memanfaatkan informasi tentang berbagai program yang dapat meningkatkan kemampuan teknis

dan intelektual; (g) Meningkatkan kepuasan kerja; (h) Meningkatkan pengakuan atas kemampuan seseorang; (i) Meningkatkan tekad pekerja untuk lebih mandiri; (j) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan (Rohmah 2018, 4).

Selain bermanfaat bagi pegawai, program pelatihan dan pengembangan juga bermanfaat bagi organisasi atau lembaga sendiri, seperti: (a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi; (b) Terwujudnya hubungan serasi antara atasan dan bawahan; (c) Proses pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat; (d) Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi; (e) Mendorong sikap keterbukaan manajemen; (f) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif; (g) Menyelesaikan konflik secara fungsional (Rohmah 2018, 4).

Agar penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan SDM dapat berjalan secara efektif dan efisien, maka setiap program pelatihan dan pengembangan harus dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: 1) Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan; 2) Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan; 3) Evaluasi program pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program yang telah

dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Safe 2016, 503).

Alwi juga mengingatkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM yang diselenggarakan oleh organisasi harus mempertimbangkan beberapa hal, sehingga program pelatihan dan pengembangan SDM benar-benar dapat bermanfaat bagi pegawai dan juga organisasi, seperti: *Pertama*, adanya perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi. Hal ini, karena salah satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan teknologi dan komputerisasi membutuhkan keterampilan yang tinggi. Kemampuan untuk menggunakan teknologi dan komputerisasi akan dapat memperlancar desain pekerjaan dan arus pekerjaan. *Kedua*, keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru. Hal ini karena perubahan-perubahan drastis lingkungan organisasi dan tuntutan pelanggan yang berubah, menyebabkan perubahan besar dalam pekerjaan. Perubahan besar dalam pekerjaan biasa juga disebabkan perubahan orientasi organisasi, dampak penelitian dan pengembangan teknologi baru, dan sebagainya yang memerlukan kebijakan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel untuk mengantisipasi rendahnya produktivitas dan meningkatnya pergantian pegawai (Alwi 2014, 65 - 66).

d. Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Penilaian kinerja terhadap SDM (pegawai) atau *performance appraisal*) atau biasa juga disebut penilaian prestasi pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan-keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi (Alwi 2014, 72).

Pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten dilakukan melalui: (1) evaluasi di kelas dan luar kelas, dan evaluasi ini khusus dilakukan untuk tenaga pendidik, (2) evaluasi pekanan, yaitu evaluasi dilakukan setiap satu minggu sekali (hari Kamis); (3) evaluasi tahunan (setiap akhir tahun ajaran). Indikator yang digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja SDM (pegawai) adalah; (1) kehadiran guru di kelas, (2) jika karyawan kehadiran di kantor, (3) kehadiran pembinaan / acara pesantren, (4) keterlaksanaan tugas yang diberikan, (5) tanggung jawab dan rasa memiliki.

Menurut penilaian pegawai, pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten tersebut sudah dilakukan secara objektif, dan dilakukan dua kali pada setiap awal tahun ajaran; dilakukan melalui berbagai proses mulai dari pimpinan pondok, kepala madrasah

maupun guru; dan penilaian dilakukan tidak hanya dengan Mudir namun dengan kepala madrasah dan guru lainnya.

Penilaian kinerja adalah hasil evaluasi kerja SDM secara sistematis yang berhubungan dengan jabatan dan potensi yang dimilikinya untuk dikembangkan. Penilaian prestasi merupakan hasil prestasi kerja yang dicapai oleh SDM sesuai dengan tugasnya pada periode waktu yang ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan aktivitas suatu organisasi pada periode tertentu sesuai tujuan yang ditetapkan. Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah penilaian tingkat efektifitas dan efisiensi dari aktivitas organisasi (Yos Indra Mardatillah 2013, 24).

e. Pengawasan (Kontrol) SDM (Pegawai)

Untuk melakukan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM pegawai) di MBS Klaten, dilakukan dengan cara: (1) absensi kehadiran kerja sesuai dengan jadwal kerja masing-masing pegawai yang telah ditetapkan; (2) absensi kegiatan yang diselenggarakan oleh MBS Klaten, seperti kegiatan keagamaan, rapat, pelatihan dan sebagainya; (3) kehadiran pada pertemuan pekanan untuk kegiatan dan program kerja, yang diselenggarakan setiap hari Kamis (4) bagi pejabat struktural, kehadiran pada rapat pimpinan; (5) kehadiran rapat guru dan karyawan.

Menurut penilaian pegawai, pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten tersebut sudah dilakukan secara adil, dan telah dilakukan pengawasan secara rutin. Semua guru dan

karyawan wajib mengikuti aturan disiplin pondok tanpa pengecualian dan diawasi langsung oleh Mudir, dan seringkali kepala madrasah ataupun Mudir melakukan monitoring.

Cara-cara yang dilakukan MBS Klaten tersebut sebagai bentuk pengawasan terhadap kinerja SDM (pegawai). Karena pengawasan adalah proses pemantauan aktivitas pegawai, menjaga organisasi agar tetap berjalan kearah pencapaian sasaran, dan membuat koreksi apabila diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. (Kasmir 2012, 169). Karena pengawasan merupakan bagian terakhir dari fungsi manajemen, oleh sebab itu, pengawasan dapat digunakan untuk mengetahui apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan yang berlangsung untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Oleh karena itu, setiap organisasi harus melakukan pengawasan terhadap kinerja SDM, karena memiliki beberapa manfaat, diantaranya adalah: a) Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisasi berada; b) Dikenalnya faktor-faktor pendukung terjadinya operasionalisasi rencana dengan efisien dan efektif; c) Pemahaman tentang berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional; d) Langkah-langkah apa yang segera dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan; e) Tindakan preventif apa yang segera dapat dilakukan agar deviasi dari standar tidak terus berlanjut (Siagian 2013, 261).

2. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia

a. Faktor Pendukung

1) Perencanaan SDM (Pegawai)

Faktor pendukung pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten yaitu: (a) saat ini perekrutan dan pendataan di Madrasah sudah dengan Emis simpatika, sehingga data-data calon pegawai dapat memberikan informasi yang lebih lengkap; (b) tenaga yang di dalam Pesantren khususnya setiap tahun berganti, sehingga hal ini memungkinkan terjadinya regenerasi dalam hal kepegawaian; (c) kepemilikan sarana dan prasarana sekolah, yang memungkinkan adanya penambahan pegawai baru seiring dengan perkembangan lembaga; (d) SDM yang masih muda-muda sehingga masih memiliki semangat kerja dan idelaisme yang tinggi untuk mendukung percepatan perkembangan lembaga di era jaman yang penuh kompetitif; (e) adanya program pelatihan dan pengembangan kinerja guru dan karyawan yang diselenggarakan oleh pondok, sehingga hal ini juga dapat mendorong perkembangan dan kemajuan lembaga. Dengan adanya kemajuan dan perkembangan lembaga yang pesat, akan memungkinkan adanya penambahan pegawai-pegawai baru di masa depan.

Perlunya perencanana SDM yang disesusiakan dengan perkembnagan lembaga, karena berkiatan syarat-syarat dalam

perencanaan SDM yang menurut Hasibuan (Hasibuan 2020, 253) dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Mengetahui dengan jelas masalah dan solusi yang akan direncanakan; (2) Mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM; (3) Memiliki pengetahuan yang luas tentang analisis pekerjaan, organisasi dan situasi pasokan SDM; (4) Mampu membaca situasi SDM saat ini dan yang akan datang; (5) Mampu memprediksi peningkatan SDM dan teknologi di masa depan; (6) Mengetahui secara luas tentang peraturan dan kebijakan pemerintah.

2) Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Faktor yang mendukung pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: (a) Media informasi yang mudah, karena saat ini banyak sekali media sosial yang dapat digunakan untuk media penyebaran informasi untuk pelaksanaan rekrutmen pegawai; (b) pesantren sudah mulai di kelas, sehingga memungkinkan informasi juga dapat disebarluaskan melalui santri di pondok; (c) media sosial, pamflet, lembaga atau organisasi kemasyarakatan serta teman sejawat juga dapat digunakan, sehingga semakin banyak media yang digunakan akan memungkinkan mendapatkan calon pegawai yang memiliki yang dibutuhkan oleh lembaga.

Faktor yang mendukung pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: (a) seleksi dua kali yaitu di pesantren dan majelis dikedasmen, hal ini dilakukan agar pegawai yang diperoleh sesuai dengan visi,

misi dan tujuan pondok dan lembaga pendidikan formal; (b) dilakukan oleh Mudir, pimpinan dan kepala madrasah langsung sehingga penilaiannya objektif dan diperoleh pegawai yang sesuai, hal ni ditempuh agar benar-benar mendapatkan pegawai yang sesuai yang diinginkan oleh semua pihak, baik pesantren dan lembaga pendidikan; (c) adanya sarana prasarana yang memadai dan penilaian yang objektif dari mudir dan kepala madrasah. Hal ni dapat mendukung kelancaran dalam proses seleksi.

Faktor yang mendukung pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: (a) dedikasi, faktor ini terutama bagi pegawai lama; (b) loyalitas, faktor ini juga diutamakan kepada pegawai lama; (c) kapasitas, pengetahuan, skill dan kemampuan, karena faktor ini merupakan faktor penting dalam penempatan pegawai, karena berkaitan dengan prinsip *“the right man in the right place”* atau menempatkan orang pada jabatan yang sesuai dengan kompetensinya; (e) adanya penilaian kinerja pegawai, hal karena penempatan pegawai juga merupakan dari kelanjutan penilaian pegawai terutama pegawai lama.

Kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai merupakan kegiatan yang saling terkait satu sama lain. Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar melamar ke lembaga (Kasmir 2012, 46). Selanjutnya menurut Schuler & Jackson dalam Mardiyah (2016, 226), seleksi adalah proses bertahap untuk

memperoleh dan memanfaatkan berbagai informasi mengenai para pelamar kerja guna menentukan siapa saja yang akan ditarik sebagai karyawan untuk mengisi posisi jangka panjang ataupun jangka pendek. Sedangkan penempatan, menurut Siswanto dalam Mardiyah (2016, 227) adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

3) Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Faktor yang mendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: (a) adanya koordinasi Satu Atap yaitu dibawah Pesantren baik untuk MTS dan MA, sehingga hal ini penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan SDM lebih terpadu dan terarah sesuai kebijakan MBS Klaten; (c) partisipasi aktif dari semua guru dan karyawan. Dengan adanya partisipasi yang besar dari seluruh pegawai, maka pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM dapat berjalan lancar, serta tujuan pelatihan dan pengembangan dapat tercapai. Sedangkan untuk pegawai lama, faktor yang mendukung pelatihan dan pengembangan SDM adalah: (a) tersedianya dana, yaitu dengan adanya dana yang cukup maka pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan

SDM dapat diselenggarakan sesuai rencana; (b) tersedianya waktu, yaitu tersedianya waktu ini berkaitan bahwa jadwal pelatihan dan pengembangan SDM diselenggarakan waktunya tidak berbenturan dengan jadwal agenda lain, baik agenda kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan kelembagaan dan juga agenda kegiatan yang harus dilakukan oleh pegawai; (c) keinginan untuk berinovasi, hal ini menjadi faktor pendorong bagi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM, karena tujuan pelatihan dan pengembangan SDM berkaitan dengan peningkatan inovasi pekerjaan; (d) loyalitas pegawai, karena program pelatihan dan pengembangan SDM dapat meningkatkan loyalitas pegawai, sebab pegawai merasa bahwa dirinya dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang.

Pelatihan adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Sedangkan pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional yang berfokus mempersiapkan karyawan ke masa depan (Suswanto 2018, 5).

4) Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Faktor yang mendukung pelaksanaan evaluasi kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) ada instrumen, yang digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai sesuai dengan jabatannya masing-masing; (b) pimpinan yang mengadakan evaluasi, karena pimpinan yang lebih tahu dari kinerja masing-masing anak buahnya; (c) perangkat pembelajaran, hal ini untuk melakukan evaluasi khusus jabatan guru; (d) kriteria/indikator profesionalitas guru, hal ini juga berkaitan dengan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru; (e) supervisi, yaitu supervisi dapat membantu pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM, karena hasil supervisi dapat memberikan informasi yang sangat berharga bagi penilai untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja SDM.

Agar pelaksanaan penilaian terhadap kinerja SDM dapat berjalan objektif dan para penilai benar-benar netral dalam melakukan penilaian, maka: (1) Para penilai harus dilatih bagaimana menggunakan sistem penilaian; (2) Para penilai (*rateers*) harus mempunyai kesempatan mengobservasi langsung pegawai yang dinilai (*ratee*) atau meriviu hasil kinerja pegawai yang dinilai yang penting; (3) Menggunakan lebih dari satu penilai diperlukan sekali agar dapat memperkecil pengaruh dari seorang penilai dan mengurangi pengaruh prasangka (Alwi 2014, 77)

5) Pengawasan (Kontrol) Kinerja SDM (Pegawai)

Faktor yang mendukung pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) pimpinan turun langsung, dengan cara demikian maka pelaksanaan kontrol dapat berjalan dengan baik dan pimpinan benar-benar dapat memahami kondisi dan situasi yang terjadi di lapangan; (b) kebijakan satu komando di bawah pesantren, dengan cara demikian maka pengawasan dapat dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan baik dilihat dari level pelaksana dan waktu pelaksanaan; (c) kepala sekolah mengontrol kinerja guru secara rutin, hal ini perlu dilakukan karena kepala sekolah adalah pihak yang lebih memahami karakteristik masing-masing guru; (d) adanya supervisi, hal ini dapat membantu efektivitas pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM; (e) adanya pembinaan dari Mudir setiap pekan, sehingga dengan adanya pembinaan secara rutin dapat mengetahui secara cepat penyimpangan yang terjadi, dan perbaikan juga dapat dilakukan dengan segera, sehingga penyimpangan tidak terjadi semakin parah.

Pengawasan kinerja SDM dikatakan efektif apabila memenuhi kriteria sebagai berikut: (1) Disesuaikan dengan rencana dan struktur organisasi, yaitu sistem pengawasan yang baik ditujukan untuk memastikan apakah hasil yang diperoleh sesuai dengan yang direncanakan; (2) Disesuaikan dengan manajer, yaitu pengawasan yang baik harus sesuai dengan karakteristik manajer. Pengawasan

ditujukan untuk memperbaiki kekurangan yang ada. Dengan demikian pengawasan harus menghasilkan informasi yang bisa dimengerti; (3) Ekonomis, yaitu sistem pengawasan harus memperhitungkan biaya yang dikeluarkan. Dengan kata lain, manfaat yang diperoleh dari sistem pengawasan harus lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan; (4) Akurat, yaitu informasi yang diperlukan untuk pengawasan yang baik. Informasi yang tidak akurat bisa merusak pengawasan atau menimbulkan masalah baru; (5) Tepat waktu, yaitu informasi harus datang pada waktu yang tepat. Apabila informasi tersebut datangnya terlambat, informasi tersebut tidak akan bermanfaat banyak untuk perbaikan dimasa mendatang; (6) Fleksibel, yaitu lingkungan bisnis saat ini tidak ada lagi yang stabil selamanya. Sistem pengawasan yang baik harus memperhitungkan kemungkinan perubahan; (7) Objektif dan bisa dipahami, yaitu sistem pengawasan yang baik harus jelas dan objektif. Kejelasan membuat anggota organisasi tahu apa yang harus dilakukan; (8) Mengarah pada perbaikan, yaitu sistem pengawasan yang baik harus bisa menghasilkan informasi yang mengarah pada perbaikan informasi tersebut harus sampai pada pihak yang bertanggung jawab, yang diharapkan bisa memperbaiki kekurangan yang ada; (9) Memfokuskan pada titik strategis, yaitu pengawasan yang baik seharusnya memfokuskan pada titik strategis dimana kemungkinan penyimpangan terjadi cukup besar atau penyimpangan

yang terjadi akan mengakibatkan kerugian besar (Badrudin 2014, 228 - 230).

b. Faktor Penghambat

1) Perencanaan SDM (Pegawai)

Faktor yang menghambat pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) yaitu: (a) situasi dan kondisi lingkungan seperti masa pandemi, sehingga hal ini dapat mempengaruhi pelaksanaan rencana kerja yang telah dibuat; (b) kinerja dan semangat yang berbeda setiap orang, sehingga hal ini dapat mempengaruhi pelaksanaan kerja yang telah ditentukan; (c) kurangnya koordinasi, yang dapat membuat agenda kegiatan tidak berjalan sesuai rencana.

Perlu disadari bahwa perencanaan SDM harus dilakukan secara profesional, karena hal ini akan menentukan kualifikasi tenaga kerja yang direkrut dan akan berpengaruh besar terhadap berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mewujudkan visi dan eksistensi kompetitifnya pada saat ini dan di masa yang akan datang (Nawawi 2011, 136).

Oleh karena itu, dalam membuat perencanaan SDM, hal yang harus dilakukan oleh manajer (individu maupun kelompok) menurut Hasibuan (Hasibuan 2020, 254) dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibutuhkan; (2) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM; (3) Mengumpulkan data dan informasi dan menganalisisnya;

(4) Tentukan beberapa alternatif; (5) Pilih yang terbaik dari alternatif yang ada untuk direncanakan; (6) Menginformasikan karyawan tentang rencana yang akan direalisasikan.

2) Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Faktor yang menghambat pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) yaitu: (a) yang mendaftar ada yang tidak sesuai jurusan atau kurangnya SDM yang dibutuhkan dari pihak sekolah, sehingga pihak lembaga tidak memiliki banyak pilihan atas calon pegawai yang melamar; (b) kurangnya sosialisasi dan waktu yang singkat, sehingga menyebabkan banyak warga masyarakat yang tidak tahu kalau ada lowongan, sehingga dapat menyebabkan jumlah pendaftar kurang; (d) kurangnya koordinasi. Hal ini dapat menyebabkan pelaksanaan rekrutmen tidak dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

Faktor yang menghambat pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) yaitu: (a) pilihan yang banyak sedikit menyulitkan. Oleh karena itu, dengan banyaknya pelamar juga menjadi kendala tersendiri dalam proses seleksi, tetapi dengan pelamar yang sedikit juga dapat menjadi kendala dalam penentuan calon pegawai yang dipilih; (b) kurangnya minat dan skill, hal ini terjadi karena pelamar tidak tertarik melamar atau disebabkan persyaratan yang tidak dapat dipenuhi oleh pelamar; (c) waktu yang terlalu singkat, sehingga hal ini dapat mempengaruhi tahapan proses seleksi; (d) kurangnya persiapan yang matang dan sosialisasi. Hal ini dapat menyebabkan

proses seleksi tidak dapat berjalan sesuai rencana atau ketentuan yang telah ditetapkan.

Faktor yang menghambat pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) yaitu: (a) yang mempunyai kapasitas terkadang belum memenuhi persyaratan, hal ini seringkali terjadi pada beberapa pegawai. Sebenarnya yang bersangkutan memiliki kemampuan yang dibutuhkan, tetapi belum memenuhi persyaratan, contoh: masa kerja belum mencukupi untuk diangkat sebagai pemimpin; (b) terbatasnya peluang, hal ini terjadi pada organisasi yang tidak memiliki struktur organisasi yang memiliki banyak jenjang, sehingga jabatan struktural yang tersedia juga akan sedikit; (c) pembagian jam apabila guru mengajar di sekolah lainnya. Hal ini seringkali menimbulkan jam mengajar guru seringkali bertabrakan, dan harus dilakukan penjadwalan ulang.

Proses rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM sangat berkaitan dengan pertumbuhan atau perkembangan organisasi. Pertumbuhan atau perkembangan usaha umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi usaha yang sudah mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

3) Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Faktor yang menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru yaitu: (a) waktu yang terbatas, sehingga materi atau jenis pelatihan dan pengembangan yang diperuntukkan kepada pegawai menjadi berkurang; (b) waktu berdekatan dan bertabrakan dengan agenda lain. Hal ini terjadi karena kurang adanya koordinasi antara bagian dalam menyelenggarakan kegiatan.

Faktor yang menghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama yaitu: (a) waktu yang terbatas, sehingga materi atau jenis pelatihan dan pengembangan yang diperuntukkan kepada pegawai menjadi berkurang; (b) terkait sinkronisasi jadwal yang kadang bertabrakan dengan agenda lain. Hal ini terjadi karena kurang adanya koordinasi antara bagian dalam menyelenggarakan kegiatan.

Agar program pelatihan dan pengembangan SDM dapat berjalan secara baik, maka ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, antara lain: (1) Siapa yang berpartisipasi dalam program, yaitu pada umumnya program didesign untuk memberi kemampuan atau keterampilan tertentu sehingga perlu diperhatikan peserta yang akan menjadi target pelatihan, target *audience*; (2) Siapa pelatih atau instruktur, yaitu penentuan pelatih bisa tergantung pada dimana program akan dilaksanakan, keterampilan

apa yang akan diajarkan, dan siapa peserta programnya. Pelatih bisa diambil dari luar dan dalam organisasi seperti supervisor, co-workers, spesialis, konsultan dari luar, universitas, para manajer, dan sebagainya; (3) Media apa yang akan digunakan, yaitu ada beberapa cara pembelajaran yang bisa diterapkan. Secara umum yang biasa diterapkan adalah ceramah, diskusi, dan studi kasus namun ada beberapa cara lain yang bisa dicoba seperti permainan peran (role playing) dan model tingkah laku (behaviour modelling), group participant, rotasi pekerjaan, simulasi, pelatihan laboratory, dsb; (4) Apa tingkat pembelajarannya, yaitu ada empat kategori utama tingkat pembelajaran yaitu keterampilan dasar, kemampuan pekerjaan dasar, kemampuan interpersonal, dan kemampuan koseptual; (5) Prinsip-prinsip diklat apa yang dibutuhkan, yaitu ada tiga prinsip diklat yang biasa dianalisis yaitu: apakah diklat dilaksanakan untuk memotivasi pegawai, untuk mengantisipasi peluang-peluang yang ada, atau untuk penguatan dan penyegaran; (6) Prinsip-prinsip pembelajaran apa yang akan dipakai, yaitu ada lima prinsip utama pembelajaran yaitu partisipasi, pengulangan, relevansi, transfers, atau perpindahan, dan umpan balik; (7) Dimana program akan dilaksanakan, yaitu pertimbangan terakhir untuk melaksanakan program pelatihan adalah dimana atau bagaimana program akan dilaksanakan. Ada tiga kategori yaitu : *at the job*, *on-site* tetapi bukan *on-the job*, dan *off-site* (Rohmah 2018, 7 - 8).

4) Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Faktor yang menghambat pelaksanaan evaluasi kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) banyaknya agenda yang harus dilaksanakan, sehingga pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM terpaksa tidak berjalan sesuai jadwal yang telah ditetapkan; (b) waktu yang sering berbenturan dengan agenda lain, sehingga pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM terkadang hanya berjalan seadanya tanpa berdampak apa-apa terhadap upaya peningkatan kualitas SDM dan promosi pegawai; (c) belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi, sehingga pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM terkesan asal jalan, dan tidak berdampak terhadap upaya promosi pegawai atau koreksi atas kinerja pegawai.

Perlu disadari bahwa pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM adalah sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, dokumentasi atas pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM harus ditindaklanjuti, karena: (a) Suatu catatan akurat yang merupakan bukti utama keputusan pemberhentian pegawai harus dipelihara (misalnya, penilaian kinerja dan mengadakan konseling untuk memberikan nasehat bagi pegawai yang menurun kinerjanya dan membantu para pegawai yang membutuhkan perbaikan kinerja), (b) Dokumentasi tertulis (misalnya, contoh-contoh perilaku tertentu) diperlakukan pada

penilaian yang ekstrim dan harus konsisten dengan penilaian angka (*numerical ratings*), (c) Syarat dokumentasi harus konsisten diantara para penilai (Alwi 2014, 75 - 77).

5) Pengawasan (Kontrol) Kinerja SDM (Pegawai)

Faktor yang menghambat pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) yaitu: (a) kampus terbagi tiga tempat, di Sangkal Putung, di Beku dan di Ngawen, sehingga hal ini memerlukan waktu yang cukup untuk melakukan pengawasan, yaitu pimpinan harus dapat membagi waktu dengan sebaik-baiknya dalam melakukan pengawasan pada masing-masing lokasi; (b) belum adanya agenda tindak lanjut yang berkesinambungan, hal ini membuat pelaksanaan pengawasan hanya bersifat insidentil, dan kurang memberikan arah yang jelas di masa depan; (c) belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala (permanen), sehingga pelaksanaan pengawasan cenderung hanya tergantung pada beberapa pimpinan, dan kepemilikan waktu pimpinan untuk melakukan pengawasan.

Agar kegiatan pengawasan SDM membuahkan hasil yang diharapkan, menurut Sondang P. Siagian ada beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan, yaitu: (1) Orientasi kerja dalam setiap organisasi adalah efisiensi. Bekerja secara efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang tersedia seminimal mungkin untuk membuahkan hasil tertentu yang telah ditetapkan dalam

rencana; (2) Orientasi kedua dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan operasional adalah efektifitas, yang menjadi sorotan perhatiannya adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan tersebut; (3) Produktivitas merupakan orientasi yang ketiga. Ide yang menonjol dalam membicarakan dan mengusahakan produktivitas ialah memaksimalkan hasil yang harus dicapai berdasarkan dengan memanfaatkan sumber dana dan daya yang telah dialokasikan sebelumnya; (4) Pengawasan dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung dan dimaksudkan untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan dan pemborosan; (5) Tidak ada manjer yang mengelak dari tanggung jawab melakukan pengawasan karena para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna; (6) Pengawasan akan berjalan dengan lancar apabila proses dasar pengawasan diketahui dan ditaati. Proses dasar itu terdiri dari: (a) Penentuan standar hasil kerja, (b) Pengukuran hasil pekerjaan, (c) Koreksi terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi (Siagian 2012, 170)

3. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia

a. Perencanaan SDM (Pegawai)

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan perencanaan SDM (pegawai) di MBS Klaten yaitu: (a) melakukan evaluasi pekanan (Kamis), dengan cara demikian maka secara periodik lembaga telah melakukan evaluasi atas permasalahan yang muncul, sehingga diharapkan hal ini dapat memperbaiki perencanaan SDM; (b) koordinasi dengan bagian yang terkait, sehingga melalui upaya koordinasi ini diharapkan antarbagian dalam berjalan saling beriringan, sehingga akan memudahkan dalam penyusunan rencana SDM (c) sinkronisasi jadwal yang lebih baik lagi, sehingga pelaksanaan penyusunan rencana SDM dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Perencanaan SDM adalah fungsi utama MSDM. Perencanaan SDM diproses oleh perencana dan hasilnya menjadi rencana. Rencana tersebut menetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, kendali tidak dapat dilakukan dan tanpa kendali, pelaksanaan rencana, baik atau salah, tidak dapat diketahui (Hasibuan 2020, 248)

Perencanaan SDM harus dilakukan secara profesional, karena hal ini akan menentukan kualifikasi tenaga kerja yang direkrut dan akan berpengaruh besar terhadap berhasil atau tidaknya sebuah organisasi dalam mewujudkan visi dan eksistensi kompetitifnya pada saat ini dan di

masa yang akan datang (Nawawi 2011, 136). Dengan demikian, maka dalam membuat perencanaan SDM harus memenuhi, yaitu: (1) Menyusun rencana strategi usaha dengan perspektif jangka panjang (5-10 tahun) atau lebih di masa mendatang; (2) Menyusun rencana operasional usaha yang dijabarkan dalam rencana strategi dengan perspektif jangka sedang (3-5 tahun) di masa mendatang; (3)

Menyusun rencana tindakan berupa anggaran dengan perspektif tahunan yang menggambarkan kegiatan usaha yang akan dilaksanakan selama satu tahun (tahunan) dengan menyediakan anggaran tertentu untuk dapat diwujudkan (Nawawi 2011, 144)

b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM (Pegawai)

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan rekrutmen SDM (pegawai) di MBS Klaten yaitu: (a) di akhir tahun ajaran diadakan evaluasi menghadapi tahun ajaran berikutnya, sehingga pelaksanaan rekrutmen dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya; (b) koordinasi untuk memecahkan masalah, sehingga permasalahan yang terkait dengan rekrutmen dapat segera diselesaikan dan dicari jalan keluarnya; (c) sosialisasi melalui berbagai media jauh-jauh hari, sehingga informasi adanya lowongan pekerjaan di MBS Klaten dapat diketahui oleh warga masyarakat.

Perlu dipahami bahwa dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dua teknik rekrutmen, yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Pada umumnya organisasi yang besar menggunakan rekrutmen secara

sentralisasi, karena dapat menguntungkan terutama dari segi biaya. Sentralisasi rekrutmen dilakukan apabila semua departemen ingin merekrut pegawai kantor dan tehnik dalam jumlah yang besar pada tipe pekerjaan yang sama. Sedangkan desentralisasi dilakukan kalau jumlah pegawai yang ingin diterima lebih sedikit, terbatas dan masing-masing departemen menginginkan pegawai yang berbeda tipe pekerjaannya (Alwi 2014, 48).

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan seleksi SDM (pegawai) di MBS Klaten yaitu: (1) diadakan lebih awal, sehingga pelaksanaan seleksi dapat berjalan sesuai rencana dan tidak bertabrakan dengan agenda lain; (2) membentuk tim seleksi, dengan adanya tim ini diharapkan pelaksanaan seleksi dapat direncanakan secara matang dan pelaksanaan seleksi juga semakin baik; (3) koordinasi panitia tim seleksi untuk memecahkan masalah yang ada, sehingga semua anggota tim seleksi memiliki pemahaman yang sama tentang pelaksanaan seleksi, termasuk kriteria penentuan pegawai yang diterima; (4) seleksi SDM dilakukan secara bertahap tidak hanya satu hari/dua hari agar bisa maksimal, dengan cara demikian maka calon pegawai yang diseleksi memiliki kesempatan untuk mempersiapkan diri mengikuti seleksi, dan panitia seleksi juga tidak terkesan bekerja secara asal-asalan.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang

memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat. Pengadaaan pegawai melalui proses seleksi yang benar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, oleh karena itu, proses seleksi pelamar perlu mendapat perhatian serius (Alwi 2014, 53).

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan penempatan SDM (pegawai) di MBS Klaten yaitu: (1) mengadakan pelatihan untuk peningkatan kapasitas, yang dilaksanakan secara periodik dan berkesinambungan, sehingga para pegawai dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh lembaga; (2) koordinasi dengan bagian yang terkait, seperti koordinasi dengan Mudir, kepala madrasah dan pihak yang berwenang, sehingga pelaksanaan penempatan pegawai benar-benar sesuai harapan masing-masing pihak, dan juga sesuai dengan prinsip “*the right man in the right place*”; (3) pegawai/karyawan ditempatkan sesuai dengan background pendidikannya, sehingga pegawai dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya dan diharapkan ke depan dapat meningkatkan karirnya sesuai dengan latar belakang pendidikannya.

Ada beberapa jenis penempatan SDM yang perlu dipahami oleh lembaga (seperti halnya MBS Klaten). Menurut Effendi jenis penempatan SDM (pegawai) adalah: *Pertama*, Promosi, yaitu menaikan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji

lebih besar dan pada level organisasi lebih besar. Sudah barang tentu promosi dilakukan dengan baik dalam rangka menjawab tantangan MSDM yang dihadapi yaitu pengisian jabatan, pengembangan pegawai, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan motivasi kerja. Hal ini dilakukan umumnya dengan mengacu pada keputusan-keputusan seperti apakah promosi dilakukan berdasarkan prestasi (*merit-based promotion*) atau senioritas (*seniority-based promotion*) atau kombinasi dari keduanya.

Kedua, Tansfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level organisasi yang sama. Tantangan-tantangan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan menghendaki organisasi harus mampu memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia seoptimal mungkin dengan cara adanya kemungkinan pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja. Ini sangat penting khususnya ketika supply tenaga kerja untuk jabatan tertentu sulit didapat atau adanya kekosongan jabatan yang tiba-tiba akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri.

Ketiga, Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah, dan level organisasi yang lebih rendah. Keseluruhan kegiatan MSDM pada akhirnya adalah untuk meningkatkan unjuk kerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Demosi dilakukan dengan alasan unjuk kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. Hal ini dilakukan

untuk memperbaiki unjuk kerja dan perilaku melalui hukuman. Meskipun hukuman untuk mengubah perilaku sebagaimana dikatakan oleh para ahli bukanlah metode yang baik dalam mengubah perilaku. Tetapi dalam kasus tertentu mungkin harus dilakukan.

Keempat, pemutusan hubungan kerja adalah keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu pekerjaan, yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis, dan alasan-alasan pribadi. Adanya pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktifitas penempatan pegawai, karena ada kekosongan jabatan yang ditinggalkan, yang dapat dilakukan melalui promosi, transfer, demosi. Oleh karena itu, pemutusan hubungan kerja menjadi aspek yang tidak bisa dipisahkan dari aktifitas penempatan dan juga orientasi (Mardiyah 2016, 227 - 228).

c. Pelatihan dan Pengembangan SDM (Pegawai)

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) baru di MBS Klaten yaitu: (1) mengadakan pelatihan dan pengembangan di waktu liburan, hal ini karena MBS Klaten membawahi lembaga pendidikan formal, sehingga apabila ingin mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi SDM (pegawai) dapat dilakukan pada waktu libur sekolah, agar pelaksanaannya tidak berbenturan dengan agenda yang lain; (2) adanya koordinasi antara bagian yang terkait, hal ini agar pelaksanaan pelatihan dan pengembangan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan keinginan

masing-masing bagian dan juga mengakomodasi keinginan/masukan dari para pegawai; (3) dihadirkan pemateri yang lebih variatif terutama dari pihak eksternal, sehingga materi pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada pegawai semakin bervariasi dan semakin lengkap untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan pegawai.

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM (pegawai) lama di MBS Klaten yaitu: (1) melaksanakan in house training secara mandiri, sehingga materi pelatihan dan pengembangan SDM benar-benar dapat dilaksanakan sesuai dengan keinginan pegawai, dan semua pegawai dapat berpartisipasi aktif; (2) adanya koordinasi, untuk mengadakan pelatihan/in house training, sehingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM dapat berjalan semakin baik; (3) diselenggarakan pelatihan yang lebih inovatif, kreatif sehingga bisa mengatasi kejenuhan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mendatangkan narasumber yang lebih variatif, dengan materi lebih menarik untuk diikuti oleh pegawai.

Perlu dipahami bahwa program pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai tiga tahap aktivitas yang mencakup: (1) Penilaian kebutuhan pelatihan (*need assessment*), yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk menentukan dibutuhkan atau tidaknya program pelatihan; (2) Pengembangan program pelatihan (*development*), bertujuan untuk merancang lingkungan pelatihan dan metode-metode pelatihan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan pelatihan; (3) Evaluasi program

pelatihan (*evaluation*) yang mempunyai tujuan untuk menguji dan menilai apakah program-program yang telah dijalani, secara efektif mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Safe 2016, 503).

Pada umumnya pelatihan dan pengembangan memiliki metode tertentu yang dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu metode yang sifatnya memberikan informasi kepada peserta dan metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan kepada peserta pendidikan dan pelatihan. Namun perlu disadari tidak ada metode yang paling baik untuk setiap tujuan.

Metode yang bersifat memberikan informasi kepada peserta pelatihan dan pengembangan berupa: ceramah (metode kuliah), presentasi audiovisual, metode belajar mandiri (*self – directed learning/SDL*), misalnya, studi mandiri dan pelajaran yang terprogram. Sedangkan metode yang dipakai dalam mengajarkan keterampilan dan kemampuan yang bersifat fisik dan kognitif. Metode ini meliputi, *On the Job Training (OJT)*, latihan dengan menggunakan komputer, permainan dan simulasi yang lain, analisis kasus, memainkan peran, dan *behavior modeling*, dan latihan kepekaan (Alwi 2014, 66 - 70).

d. Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM (Pegawai)

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten yaitu: (1) membentuk tim evaluator, sehingga tim ini dapat berfokus untuk mempersiapkan pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja pegawai,

dan evaluasi dapat dilakukan secara berkesinambungan; (2) adanya koordinasi pelaksanaan evaluasi antarbagian yang terkait, sehingga pelaksanaan evaluasi dapat berjalan dengan baik; (3) agenda supervisi disusun lebih rapi lagi sehingga tidak bertabrakan dengan agenda lain.

Menurut Bernardin dan Russel, evaluasi kinerja SDM harus didasarkan prinsip yang *fair* dan dapat terhindar dari gugatan hukum, yaitu: *Pertama, Prosedur-prosedur* penilaian dapat dipertahankan secara legal : (a) Keputusan personal harus berdasarkan peraturan formal, sistem penilaian kinerja harus terstandarisasi, (b) Proses penilaian kinerja harus seragam (*uniform*) untuk semua pegawai dalam suatu kelompok pekerja, dan keputusan berdasarkan pada penilaian pekerja dengan memperhatikan kelompok-kelompok yang berbeda, seperti ras, jenis kelamin, suku asli, suatu bangsa, agama, yang kurang mampu dan umur pegawai, (c) Standar kinerja tertentu harus secara formal diberitahukan kepada pegawai, (d) Pegawai mampu secara formal meriviu hal-hal penilaian, (e) Harus ada proses pertimbangan formal yang memungkinkan para pegawai yang dinilai (*ratee*) dapat membantah penilaian para pejabat penilai (*rateers*), (f) Para penilai harus memberikan pelajaran-pelajaran tertulis atau mengadakan latihan bagaimana melakukan penilaian yang baik, sistematis dan tidak ada prasangka dalam penilaian, (g) Pengambilan keputusan harus menginformasikan peraturan anti deskriminasi dan memberitahukan kegiatan legal dan illegal yang berkaitan dengan keputusan-keputusan penilaian.

Kedua, Isi penilaian yang dapat dipertahankan secara legal : (a) Isi penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan, (b) Penilaian-penilaian yang berdasarkan sifat-sifat pegawai yang dinilai harus dihindari, (c) Tujuan, data kinerja dapat dibuktikan (misalnya, sales, produktivitas, tidak ada penilaian) memungkinkan dipergunakan kapan saja, (d) Hambatan-hambatan kinerja pegawai yang di luar kontrol pegawai harus dijaga atau dihindarkan dari kontaminasi penilaian, menjamin para pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan skor penilaian, (e) Dimensi-dimensi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu harus digunakan dari pada penilaian global atau penilaian yang menyeluruh, (f) Dimensi-dimensi kinerja perlu ditandai pembobotan yang merefleksikan relatif pentingnya kalkulasi gabungan skor kinerja.

Ketiga, dokumentasi hasil penilaian dapat dipertahankan secara legal : (a) Suatu catatan akurat yang merupakan bukti utama keputusan pemberhentian pegawai harus dipelihara (misalnya, penilaian kinerja dan mengadakan konseling untuk memberikan nasehat bagi pegawai yang menurun kinerjanya dan membantu para pegawai yang membutuhkan perbaikan kinerja), (b) Dokumentasi tertulis (misalnya, contoh-contoh perilaku tertentu) diperlakukan pada penilaian yang ekstrim dan harus konsisten dengan penilaian angka (*numerical ratings*), (c) Syarat dokumentasi harus konsisten diantara para penilai.

Keempat, para penilai dapat dipertahankan secara legal : (a) Para penilai harus dilatih bagaimana menggunakan sistem penilaian, (b) Para penilai (*rateers*) harus mempunyai kesempatan mengobservasi langsung pegawai yang dinilai (*ratee*) atau meriviu hasil kinerja pegawai yang dinilai yang penting, (c) Menggunakan lebih dari satu penilai diperlukan sekali agar dapat memperkecil pengaruh dari seorang penilai dan mengurangi pengaruh prasangka (Alwi 2014, 75 - 77).

e. Pengawasan (Kontrol) Kinerja SDM (Pegawai)

Solusi yang dilakukan untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM (pegawai) di MBS Klaten yaitu: (1) diadakan pertemuan bersama sepekan sekali di hari Kamis, dengan cara demikian maka hal ini dapat dijadikan ajang pelaksanaan pengawasan atas kinerja pegawai; (2) koordinasi dengan bagian yang terkait, untuk mengadakan kontroling terstruktur, dengan cara demikian maka pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja pegawai dapat berjalan dengan baik; (3) jadwal supervisi yang rapi dan berkesinambungan serta ditindaklanjuti dengan lebih baik lagi.

Pengawasan SDM akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki berbagai ciri berikut: (1) Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Bahwa teknik pengawasan harus sesuai antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan tersebut; (2) Pengawasan harus segera memberikan petunjuk

tentang kemungkinan adanya deviasi dan rencana. Pengawasan harus mampu mendeteksi devias atau penyimpangan yang mungkin terjadi sebelum penyimpangan itu menjadi kenyataan; (3) Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategik tertentu. Prinsip ini pada dasarnya berarti bahwa karena aneka ragam kegiatannya dan karena luasnya cakupan tanggung jawabnya, seorang manajer harus mampu menentukan kegiatan yang perlu dilakukannya sendiri dan kegiatan apa pula yang sebaiknya didelegasikan kepada orang lain; (4) Objektivitas dalam melakukan pengawasan. Salah satu komponen yang terlihat adalah komponen prestasi kerja yang diharapkan dipenuhi oleh para pelaksana kegiatan operasional. Standar demikian harus jelas terlihat bukan saja dalam prosedur dan mekanisme kerja, akan tetapi juga dalam rangkaian kriteria yang menggambarkan persyaratan kuantitatif dan kualitatif dan sedapat mungkin dinyatakan secara tertulis. Kriteria demikian lebih bermakna lagi apabila para pelaksana mengetahui, memahami, dan menerima kriteria itu, dengan adanya kriteria itu dimaksudkan pengawasan dapat dilakukan dengan lebih objektif; (5) Keluwesan pengawasan. Pengawasan harus bersifat fleksibel, artinya pengawasan harus tetap berlangsung meskipun organisasi menghadapi perubahan karena timbulnya keadaan yang tidak diduga sebelumnya atau bahkan juga bila terjadi kegagalan; (6) Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi. Pola dasar tersebut di antaranya seperti pembagian tugas, pendelegasian wewenang, pola pertanggung jawaban, jalur komunikasi

dan informasi; (7) Efisiensi pelaksanaan pengawasan. Pengawasan dilakukan supaya keseluruhan organisasi bekerja dengan tingkat efisiensi yang semakin tinggi, karena itu pelaksanaan pengawasan itu sendiri harus diselenggarakan dengan tingkat efisiensi yang setinggi mungkin pula; (8) Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat; (9) Pengawasan mencari apa yang tidak beres. (10) Pengawasan harus bersifat membimbing (Siagian 2012, 170 - 171).

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten diperoleh hasil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten.

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten dimulai dengan manajemen perencanaan. Perencanaan SDM dilakukan pada setiap tahun ajaran dengan menganalisis kebutuhan guru di setiap kelas dan mata pelajaran untuk MTs dan MA. Adapun dengan pesantren analisa kebutuhan SDM didasarkan pada jumlah santri. Analisa kebutuhan SDM pada unit MTs dan MA dilakukan oleh kepala sekolah dan untuk analisa kebutuhan di asrama dilakukan oleh kepala kasantrian. Selanjutnya analisa SDM dilaporkan kepada Direktur dan tahap akhirnya kebutuhan SDM diputuskan oleh Direktur.

Manajemen Perencanaan menjadi acuan dalam analisis kebutuhan SDM yang selanjutnya dilakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan. Rekrutmen yang dilakukan oleh MBS Klaten menggunakan teknik sentralisasi artinya rekrutmen dilakukan oleh MBS bisa ditempatkan pada unit pendidikan pesantren, MTs maupun MA. Adapun sumber SDM

terbuka untuk internal (pengabdian lulusan) dan eksternal menyesuaikan dengan kualifikasi sesuai kebutuhan lembaga yang kemudian dilakukan seleksi dengan dua tahap yaitu seleksi internal MBS kemudian seleksi yang dilakukan oleh DIKDASMEN Muhammadiyah Klaten.

Setelah proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan, program selanjutnya adalah pemberian pelatihan dan pengembangan SDM, dengan materi atau jenis pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan untuk guru yaitu In House Training, seperti tentang metodologi pembelajaran dan kurikulum. Sedangkan untuk kepala unit dan staf yaitu In House Training tentang tata kelola dan manajemen sekolah yang dilakukan baik didalam lembaga maupun di luar lembaga.

Setelah proses pelatihan dan pengembangan, selanjutnya dilakukan evaluasi atau penilaian kinerja. Pelaksanaan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja SDM di MBS Klaten dilakukan secara objektif berdasarkan data atau catatan dan dilakukan pada awal semester. Evaluasi pada unit pendidikan diserahkan kepada kepala unit pendidikan dan penilaian kinerja dilakukan oleh Direktur Pesantren.

Pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja didasarkan pada pengawasan terhadap kinerja SDM yang dilakukan secara adil rutin dan adil. Semua guru dan karyawan wajib mengikuti aturan disiplin lembaga tanpa pengecualian dan diawasi langsung oleh Direktur. Seringkali Mudir, kepala Kesantrian ataupun kepala MTs dan MA melakukan monitoring.

2. Hambatan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten.
 - a. Hambatan dalam manajemen perencanaan SDM adalah kurangnya koordinasi dalam situasi dan keadaan lingkungan pada masa pandemi, hal ini mengakibatkan kinerja dan semangat yang berbeda-beda pada setiap karyawan.
 - b. Hambatan dalam manajemen rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM adalah kurangnya SDM yang memenuhi kualifikasi yang diinginkan lembaga. Hal ini sebabkan kurangnya waktu sosialisasi dan koordinasi yang matang. Terkhusus pada penempatan, pegawai yang mempunyai kapasitas dan integritas terkadang belum memenuhi persyaratan dan background pendidikan.
 - c. Hambatan dalam manajemen pelatihan dan pengembangan SDM yaitu waktu yang terbatas, berdekatan dan bertabrakan dengan agenda lain.
 - d. Hambatan dalam manajemen evaluasi kinerja SDM yaitu waktu yang sering berbarengan dengan agenda lain dan belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi yang dikarenakan banyaknya agenda yang harus dilaksanakan.
 - e. Hambatan dalam manajemen pengawasan terhadap kinerja SDM yaitu kampus terbagi tiga tempat, di Sangkal Putung, di Beku dan di Ngawen, serta belum adanya agenda dan tindak lanjut yang berkesinambungan, hal ini dikarenakan belum adanya tim pengawas dari madrasah secara berkala.

3. Solusi Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten.
 - a. Solusi untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan perencanaan SDM yaitu melakukan sinkronisasi jadwal dan koordinasi bagian terkait, hal ini dilakukan pada evaluasi pekanan pada hari Kamis.
 - b. Solusi untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan penempatan SDM yaitu dengan koordinasi antar bagian terkait, seperti koordinasi antara Direktur, kepala madrasah dan pihak yang berwenang, hal ini diharapkan pegawai ditempatkan sesuai dengan kapasitas atau background pendidikan.
 - c. Solusi untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM yaitu adanya koordinasi secara mandiri untuk mengadakan pelatihan atau in house training yang kreatif dan inovatif sehingga bisa mengatasi kejenuhan.
 - d. Solusi untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan evaluasi terhadap kinerja SDM yaitu dengan membentuk tim evaluator dan dalam pelaksanaan evaluasi dibutuhkan koordinasi dan penyusunan agenda supervisi, sehingga evaluasi tidak bertabrakan dengan agenda lain.
 - e. Solusi untuk mengantisipasi hambatan pelaksanaan pengawasan terhadap kinerja SDM yaitu dengan diadakan pertemuan bersama pekanan di hari Kamis dan adanya koordinasi antar bagian terkait, untuk mengadakan kontroling terstruktur sehingga jadwal supervisi berkesinambungan dan ditindaklanjuti dengan lebih baik.

B. Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat dikemukakan implikasi secara teoritis dan praktis.

1. Implikasi Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini terkait pada manajemen SDM pada lembaga pendidikan Islam. Teori, konsep dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dapat memberi gambaran tentang Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021.

2. Implikasi Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dan sebagai sumbangan pemikiran untuk perkembangan program studi Manajemen Pendidikan Islam. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar untuk mengadakan upaya bersama antara direktur lembaga pendidikan, kepala sekolah, dan stackholder agar dapat membantu lembaga pendidikan untuk mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia yang baik dalam mencapai visi lembaga.

C. Saran

Berdasarkan permasalahan yang penulis bahas dalam tesis ini, yaitu Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam mencapai Visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Saran dalam manajemen perencanaan SDM yaitu perlunya perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang yang tertuang dalam rencana strategis dan rencana operasional lembaga yang akan menjadi acuan tetap meskipun dalam perjalanan terjadi pergantian roda kepemimpinan.
2. Saran dalam manajemen rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM yaitu Perlunya komitmen dan konsistensi personil tim manajemen yaitu direktur lembaga, kepala MTs/MA dan kepala kesiswaan untuk bersama sama menjaga, memelihara, meningkatkan dan mengembangkan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan yang selama ini telah dilaksanakan sehingga upaya untuk mencari SDM yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan.
3. Saran dalam manajemen pelatihan dan pengembangan SDM yaitu Perlunya dilaksanakan analisis terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sehingga program pelatihan yang akan dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan peserta dan organisasi. Rencanakan program pelatihan dan pengembangan bagi peningkatan mutu profesi guru dalam program sekolah, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang secara sistematis dan berkesinambungan, sehingga guru memiliki

pengetahuan, keterampilan selalu up to date sesuai perkembangan jaman. Program evaluasi hendaknya dilakukan tidak hanya digunakan untuk mengukur keberhasilan dan kegagalann pelaksanaan program saja, akan tetapi hendaknnya juga dilakukan untuk bisa mengubah perilaku peserta guru dan karyawan kearah pencapaian visi organisasi setelah mengikuti pelatihan.

4. Saran dalam manajemen evaluasi kinerja SDM yaitu perlunya intensitas dari Direktur lembaga dalam melakukan pengamatan terhadap guru dan karyawan yang dinilai, sehingga tidak salah sasaran dan lebih obyektif dalam melakukan penilaian.
5. Saran dalam manajemen pengawasan terhadap kinerja SDM yaitu perlunya mengembangkan standar yang baku untuk pelaksanaan program pengawasan dan hendaknya direktur lembaga setiap saat terjun langsung dalam pengawasan walaupun kampus terbagi menjadi tiga dan tidak hanya mengandalkan dari orang yang ditunjuk saja karena hal ini untuk menghindari subyektifitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Wirman Syafri dan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: Institut Pemerintahan Dalam Negri (IPDN) Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badrudin. 2014. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Bona, Maria Fatima. 2019. *BERITA SATU*. Jumat Desember . Diakses Februari Selasa, 2020. <https://www.beritasatu.com/nasional/591265/114-sekolah-dianjurkan-ditutup>.
- Bungin, Burhan. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT RAJA GRAFINDO PERSADA.
- Bakri, S., & Wahyudi, M. A. (2021). THE CONTRIBUTION OF SUFISM IN FACING COVID-19 PANDEMIC. *Spiritual Healing: Jurnal Tasawuf Dan Psikoterapi*, 1(2), 59-66.
- Bakri, S. (2019). Dakwah Sufisme Jawa dan Potret Keberagamaan di Era Milenial berbasis Kearifan Lokal. *Esoterik: Jurnal Ahlak dan Tasawuf*, 5(02), 267-281.
- Bakri, S. (2011). *Peta Sejarah Peradaban Islam*. Yogyakarta: Fajar Media Press.
- Bakri, S. (2020). WOMEN'S LEADERSHIP IN ISLAM: A HISTORICAL PERSPECTIVE OF A HADITH. *Indonesian Journal of Islamic Literature and Muslim Society*, Vol. 5, No.2. 87-103.
- Bakri, S. (2020). *Akhlaq Tasawuf: Dimensi Spiritual dalam Kesejarahan Islam*. Sukoharjo: EFUDEPRESS.
- Bakri, S. (2019). Reviewing the Emergence of Radicalism in Globalization: Social Education Perspectives. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 06, 09.
- Bakri, S. (2019). Pemikiran Filsafat Manusia Ibn Miskawaih: Telaah Kitab Tahdibz al-Akhlak. *Jurnal Al-A'raf*. XV, 01.
- Bakri, S. (2020). Teaching Values of Islamic Communism in Surakarta: Issues in the First Quarter of the 20th Century. *Journal of Social Studies Education Research*, 11, 01, 192-212.
- Bakri, S. (2020). Islam Melayu: Mozaik Kebudayaan Islam di Singapura dan Brunei. Surakarta: PT. Aksara Solopos.

- Bakri, S. (2016). *Tarikh Islam: Transformasi Teologi dalam Lintasan Sejarah Peradaban*. Surakarta: Bukuku Media.
- Bakri, S. (2014). Pendekatan-pendekatan Dalam Islamic Studies. *Dinika: Journal of Islamic Studies*, 12, 01.
- Bakri, S. (2014). Kebudayaan Islam Bercorak Jawa (Adaptasi Islam dalam Kebudayaan Jawa). *DINIKA: Journal of Islamic Studies*, 12, 02.
- Charismiadi, Indra. 2020. *JPNN*. Kamis November. Diakses Februari Selasa, 2021. <https://www.jpnn.com/news/pertumbuhan-guru-honorer-860-kualitas-sangat-rendah>.
- DW. 2020. *Tempo.co*. Jumat Januari. Diakses Februari Selasa, 1. <https://www.tempo.co/dw/1924/hari-pendidikan-internasional-indonesia-masih-perlu-tingkatkan-kualitas-pendidikan>.
- Effandi, Uchyana. 2011. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fauzia, Mutia. 2019. *KOMPAS.com*. Jumat Agustus. Diakses Februari Selasa, 2021. <https://money.kompas.com/read/2019/08/16/144741626/dana-pendidikan-dipatok-rp-5058-triliun-di-2020-jokowi-ingin-cetak-pemikir-dan?page=all>.
- Hasibuan, Malayu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huberman, M.B Miles & A.M. 2014. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3*. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi. UI-Press.
2020. *JPNN.com*. Senin Juni. Diakses Februari 2, 2021. <https://www.jpnn.com/news/nadiem-akui-masalah-guru-honorer-muncul-karena-pemerintah-belum-bisa-kejar-target?page=2>.
- Kasmir. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Kharisma Putra Utama.
- Komariah, Djam'an Satori dan Aan. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- . 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mardiyah, Nila. 2016. *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Dalam Prespektif Islam*. Maqdis : Jurnal Kajian Ekonomi Islam -Volume 1, Nomor 2, Juli-Desember 2016 : 223-235.

- Marnati. 2015. *REPUBLIKA.co.id*. Minggu Agustus. Diakses Februari Selasa, 2021. <https://www.republika.co.id/berita/nsgkgj361/jumlah-lembaga-pendidikan-muhammadiyah-lebih-dari-10-ribu>.
- Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Musfah, Jejen. 2015. *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Novandri, Rahmad. 2021. *RADARBANGSA.COM*. Selasa Januari. Diakses Februari Selasa, 2021. <https://www.radarbangsa.com/news/29570/komisi-viii-dpr-soroti-ketimpangan-anggaran-pendidikan-keagamaan>.
- Pers, Pengelola Siaran. 2019. *Mendikbud: Guru Kunci Penyelesaian Masalah Sumber Daya Manusia*. Sabtu Agustus. Diakses Januari Rabu, 2021. <https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2019/08/mendikbud-guru-kunci-penyelesaian-masalah-sumber-daya-manusia>.
- Prastowo, Andi. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif Dalam Prespektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Putra, Ilham Pratama. 2021. *Medcom.id*. Senin Januari. Diakses Februari Selasa, 2021. <https://www.medcom.id/pendidikan/cerita-guru/VNxvIrJk-kemenag-minta-kuota-guru-pppk-madrasah-ditambah-jadi-192-ribu>.
- Putri, Citra Narada. 2017. *Femina.co.id*. Senin September. Diakses Februari Selasa, 2021. <https://www.femina.co.id/trending-topic/pesantren-terus-berevolusi-tumbuh-subur-di-tengah-globalisasi>.
- Rohmah, Nurruli Fatur. 2018. *Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. INTIZAM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, Volume 2, Nomor 1, Oktober 2018: 1-11.
- Safe, Sedarmayanti dan Guke Yolan. 2016. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Gugus Satu Desa Neglawangi Kecamatan Kertasari Kabupaten Bandung." *Jurnal Ilmu Administrasi : Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi* 13, no. 3 501- 524.
- Sagala, Rivai dan Ella. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pres.
- Sanjaya, Wina. 2013. *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*. Jakarta: Prenada media Group.
- Siagian, Sodang P. 2012. *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2013. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Simamora, Henry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suswanto, Tjuju Yuniarsih dan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Syamsuddin. 2017. *Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jurnal Idaarah, Vol. I, No. 1.
- Syaukani, Akhmad. 2014. *Hubungan Komposisi Masa Tubuh, Kekuatan Otot, Perut, Dan Power Otot Tungkai Terhadap Hasil Jump Shoot Atlet Bola Basket PPLPD Jawa Tengah*. Journal Of Sport Science And Fitness, Vol 3 ; No 1.
- Tilon, Danny Albert. 2013. "Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Restoran A&W di City of Tomorrow Surabaya." *Agora 1. no 3* 1106-1114.
- UPI, Tim Dosen Administrasi Pendidikan. 2014. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyudi, M. A. (2020). Psychological Well-Being Sufism Practitioners as A Sufistic Conceling. *Jurnal Konseling Religi*, 11(01). 145-157.
- Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution dan Aulia Ishak. 2013. "Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard." *e-Jurnal Teknik Industri FT USU*, Vol 1, No , Januari 23-27.

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

Narasumber : Kepala sekolah
 Nama :
 Pendidikan terakhir :
 Umur : tahun
 Tanggal :

A. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Apa yang dilakukan oleh pihak MBS Klaten untuk merencanakan kebutuhan SDM (pegawai), dan kualifikasi SDM seperti apa yang dibutuhkan oleh MBS Klaten untuk mencapai visi lembaga?
2.
 - a. Teknik (sentralisasi/desentralisasi), sumber (internal/eksternal) dan metode (lamaran langsung, periklanan, rekomendasi pegawai, lembaga pendidikan, balai latihan kerja) apa yang digunakan pihak MBS Klaten dalam melakukan rekrutmen SDM (pegawai)?
 - b. Tahapan apa saja yang dilakukan oleh MBS Klaten untuk menyeleksi SDM di MBS Klaten?
 - c. Pertimbangan apa saja yang digunakan oleh MBS Klaten dalam pelaksanaan penempatan SDM (jabatan baru/promosi jabatan)?
3.
 - a. Jenis pelatihan dan menggunakan metode apa saja yang digunakan MBS Klaten dalam memberikan pelatihan dan pengembangan bagi SDM baru?
 - b. Jenis pelatihan dan menggunakan metode apa yang digunakan MBS Klaten dalam memberikan pelatihan dan pengembangan bagi SDM lama?
4.
 - a. Bagaimana pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten?

- b. Indikator apa saja yang digunakan oleh MBS Klaten untuk mengevaluasi atau menilai kinerja SDM?
- 5. Teknik apa saja yang dilakukan oleh MBS Klaten dalam melakukan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM?

B. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

Faktor Pendukung:

- 1. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten dalam mencapai visi lembaga?
- 2.
 - a. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan rekrutmen SDM di MBS Klaten?
 - b. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan seleksi SDM di MBS Klaten?
 - c. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan penempatan SDM (jabatan baru/promosi jabatan) di MBS Klaten?
- 3.
 - a. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM baru di MBS Klaten?
 - b. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM lama di MBS Klaten?
- 4. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten?
- 5. Apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM di MBS Klaten?

Faktor Penghambat:

- 1. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten dalam mencapai visi lembaga?

2. a. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan rekrutmen SDM di MBS Klaten?
- b. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan seleksi SDM di MBS Klaten?
- c. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan penempatan SDM (jabatan baru/promosi jabatan) di MBS Klaten?
3. a. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM baru di MBS Klaten?
- b. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM lama di MBS Klaten?
4. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten?
5. Apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM di MBS Klaten?

C. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten dalam mencapai visi lembaga?
2. a. Solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan rekrutmen SDM di MBS Klaten?
- b. Solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan seleksi SDM di MBS Klaten?
- c. Solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan penempatan SDM (jabatan baru/promosi jabatan) di MBS Klaten?
3. a. Solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM baru di MBS Klaten?

- b. Solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM lama di MBS Klaten?
- 4. Solusi yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten?
- 5. Solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM di MBS Klaten?

PEDOMAN WAWANCARA

Narasumber : Guru atau Staf Pegawai
 Nama :
 Pendidikan terakhir :
 Umur : tahun
 Tanggal :

A. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apa kualifikasi SDM yang direkrut MBS Klaten selaras dengan visi lembaga?
2.
 - a. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, melalui cara atau media apa untuk melamar menjadi pegawai di MBS Klaten?
 - b. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, tahapan apa saja yang harus ditempuh saat seleksi pegawai di MBS Klaten?
 - c. Apa alasan Bpk/Ibu/Sdr tertarik menjadi pegawai di MBS Klaten?
3.
 - a. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, jenis pelatihan/pengembangan apa saja yang diberikan kepada pegawai baru di MBS Klaten?
 - b. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, jenis pelatihan dan pengembangan apa yang diberikan kepada pegawai lama di MBS Klaten?
4. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, apakah pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten telah dilakukan secara objektif? Jelaskan!
5. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, apakah pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap pegawai di MBS Klaten dilakukan secara adil? Jelaskan!

B. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

Faktor Pendukung:

1. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten dalam mencapai visi lembaga?
2. a. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan rekrutmen SDM di MBS Klaten?
b. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan seleksi SDM di MBS Klaten?
c. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan penempatan SDM (jabatan baru/promosi jabatan) di MBS Klaten?
3. a. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM baru di MBS Klaten?
b. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM lama di MBS Klaten?
4. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten?
5. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor pendukung pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM di MBS Klaten?

Faktor Penghambat:

1. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten dalam mencapai visi lembaga?
2. a. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan rekrutmen SDM di MBS Klaten?

- b. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan seleksi SDM di MBS Klaten?
 - c. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan penempatan SDM (jabatan baru/promosi jabatan) di MBS Klaten?
- 3. a. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM baru di MBS Klaten?
- b. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM lama di MBS Klaten?
- 4. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten?
- 5. Sepengetahuan Bpk/Ibu/Sdr, apa yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM di MBS Klaten?

C. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

- 1. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi apa yang sebaiknya ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan perencanaan SDM di MBS Klaten dalam mencapai visi lembaga?
- 2. a. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi apa yang sebaiknya ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan rekrutmen SDM di MBS Klaten?
- b. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi apa yang ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan seleksi SDM di MBS Klaten?
 - c. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi apa yang sebaiknya ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan penempatan SDM (jabatan baru/promosi jabatan) di MBS Klaten?

3. a. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi apa yang sebaiknya ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM baru di MBS Klaten?
b. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi apa yang sebaiknya ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan pelatihan dan pengembangan bagi SDM lama di MBS Klaten?
4. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi yang sebaiknya ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan evaluasi atau penilaian kinerja SDM di MBS Klaten?
5. Menurut Bpk/Ibu/Sdr, solusi apa yang sebaiknya ditempuh untuk mengatasi faktor penghambat pelaksanaan pengawasan (kontrol) terhadap kinerja SDM di MBS Klaten?

PEDOMAN OBSERVASI

No	Aspek	Ada	Tidak ada
1	Visi dan misi lembaga		
2	Program rekrutmen, seleksi dan penempatan		
3	Program pelatihan dan pengembangan SDM/pegawai		
4	Program evaluasi kinerja SDM/pegawai		
5	Program pengawasan kinerja SDM/pegawai		
6	Absensi pegawai		
7	Agenda kegiatan koordinasi		
8	Struktur organisasi		
9	Website lembaga		
10	Email lembaga		

PEDOMAN DOKUMENTASI

1. Bagaimana identitas MBS Klaten?
2. Di mana letak geografik MBS Klaten?
3. Bagaimana sejarah singkat MBS Klaten?
4. Apa visi dan misi MBS Klaten?
5. Apa budaya kerja yang dikembangkan di MBS Klaten?
6. Apa keunggulan program MBS Klaten?
7. Fasilitas apa yang dimiliki MBS Klaten?
8. Apa kegiatan yang dilakukan oleh MBS Klaten?
9. Bagaimana susunan pengurus MBS Klaten?

HASIL WAWANCARA

Narasumber : Direktur pesantren (ust. Fahrudin)
 Nama : K.H. Fahrudin Sasmito, LC.
 Pendidikan Terakhir : S1
 Umur : 50 Tahun
 Tanggal : 20 April 2021

D. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Yang dilakukan adalah menganalisis kebutuhan guru di setiap kelas dan mata pelajaran dengan menyesuaikan kualifikasi :
 - Beriman dan bertaqwa
 - Mempunyai kualifikasi pendidikan sesuai mapel
 - Mempunyai dedikasi dan loyalitas
 - Memiliki NBU
 - Mengikuti seleksi di madrasah dan majlis disdakmen PDM klaten
2. a. - Teknik sentralisasi yaitu semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lewat MBS Klaten (penempatan bisa di pesantren, MTS, maupun MA)
 - Sumber eksternal dan internal. Internal dari siswa lulusan Aliyah (pengabdian)
- b. Proses :
 - analisis kebutuhan tenaga
 - membuat pengumuman
 - proses seleksi
 - pengumuman diterima/tidak oleh pimpinan pondok
 - seleksi ke 2 dari Majlis disdakmen PDM klaten
- c. - kesesuaian back ground pendidikan dengan kebutuhan
 - kemampuan
 - dedikasi dan loyalitas

- Sesuai dengan aturan dari pemerintah dan yayasan

3. a. Dengan:

- In House Training
- Seminar/Pelatihan baik di dalam maupun di luar pesantren
- Pembekalan awal untuk tenaga/karyawan baru

b. Dengan:

- In House Training
- Seminar/Pelatihan baik di dalam atau di luar pesantren
- Pengarahan awal tahun
- Pembinaan pekanan setiap hari Kamis

4. a. - evaluasi di kelas dan luar kelas

- evaluasi pekanan
- evaluasi Tahunan (setiap akhir tahun ajaran)

b. - kehadiran guru di kelas

- jika karyawan kehadiran di kantor
- kehadiran pembinaan / acara pesantren
- keterlaksanaan tugas yang diberikan
- tanggung jawab dan rasa memiliki

5. - absensi kehadiran

- absensi kegiatan
- pertemuan pekanan untuk kegiatan dan program kerja
- rapat pimpinan
- rapat guru dan karyawan

E. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

Faktor pendukung

1. - Saat ini perekrutan dan pendataan masih manual kecuali yang di Madrasah sudah dengan Emis simpatika

- tenaga yang di dalam Pesantren khususnya setiap tahun berganti, tapi dengan sistem yang sudah terbangun akan lebih baik lagi
- 2. a. Media informasi yang mudah, pesantren sudah mulai di kelas
 - b. Seleksi dua kali yaitu di pesantren dan majelis dikdasmen
 - c. - Dedikasi
 - Loyalitas
 - Kapasitas
- 3. a. Koordinasi Satu Atas yaitu dibawah Pesantren baik untuk MTS dan MA
 - b. - Tersedianya dana
 - Tersedianya waktu
 - Keinginan untuk berinovasi
- 4. - ada instrumen
 - pimpinan yang mengadakan evaluasi
- 5. - pimpinan turun langsung
 - kebijakan satu komando di bawah pesantren

Faktor penghambat

1. - masa pandemi
 - kinerja dan semangat yang berbeda setiap orang
2. a. Yang mendaftar ada yang tidak sesuai jurusan
 - b. Pilihan yang banyak sedikit menyulitkan
 - c. Yang mempunyai kapasitas terkadang belum memenuhi persyaratan
3. a. waktu yang terbatas
 - b. Waktu yang terbatas
4. Banyaknya agenda yang harus dilaksanakan
5. Kampus terbagi tiga tempat, di Sangkal Putung, di Beku dan di Ngawen

F. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Ada evaluasi pekanan (Kamis)

2. a. Di akhir tahun ajaran diadakan evaluasi menghadapi tahun ajaran berikutnya
 - b. - diadakan lebih awal
 - membentuk tim seleksi
 - c. Mengadakan pelatihan untuk peningkatan kapasitas
3. a. Mengadakan di waktu liburan
 - b. Melaksanakan in house training secara mandiri
4. Membentuk tim evaluator
5. Di adakan pertemuan bersama sepekan sekali di hari Kamis

Narasumber : Guru atau Staf Pegawai (Guru Mts)
 Nama : Elly Seviyani
 Pendidikan Terakhir : S1
 Umur : 26 Tahun
 Tanggal : 21 April 2021

D. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Ya
2. a. Secara langsung
- b. Wawancara, Praktik, microteaching
- c. Karena ada kesempatan dan peluang
3. a. Raker/ training/ workshop lokal
- b. Workshop / seminar
4. Sudah, dilakukan setiap awal tahun ajaran 2 kali
5. Iya, dilakukan pengontrolan pegawai secara rutin

E. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

Faktor pendukung

1. Sarana dan prasarana sekolah
2. a. Ijazah terakhir, bakat, minat
- b. Tes ibadah, pengetahuan, skill, kemampuan
- c. Pengetahuan, skill dan kemampuan
3. a. Microteaching
- b. Workshop/ seminar
4. Perangkat pembelajaran, profesionalitas guru
5. Kepala sekolah mengontrol kinerja guru secara rutin

Faktor penghambat

1. Situasi dan kondisi lingkungan
2. a. Kurangnya SDM yang dibutuhkan dari pihak sekolahan
 - b. Kurangnya minat dan skill
 - c. Terbatasnya peluang
3. a. Tidak ada
- b. Tidak ada
4. Tidak ada
5. Tidak ada

F. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Koordinasi dengan bagian yang terkait
2. a. Koordinasi untuk memecahkan masalah
 - b. Koordinasi untuk mengatasi masalah yang ada
 - c. Koordinasi dengan bagian yang terkait
3. a. Koordinasi
- b. Koordinasi
4. Koordinasi
5. Koordinasi dengan bagian yang terkait

Narasumber : Guru atau Staf Pegawai (Guru MA)
 Nama : Ari Purwanti, S.Pd
 Pendidikan Terakhir : S1 Bahasa Inggris
 Umur : 33 Tahun
 Tanggal : 22 April 2021

A. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Ya
2. a. Melalui surat lamaran kerja yang ditujukan kepada Mudir MBS Klaten
 - b. - seleksi administrasi
 - wawancara
 - microteaching
 - ibadah dan baca Qur'an (praktek)
- c. Ingin mengamalkan dan menyampaikan ilmu sekaligus berdakwah
3. a. In house training tentang metodologi pembelajaran dan kurikulum
 - b. In House Training
4. Ya. Karena dilakukan melalui berbagai proses mulai dari pimpinan Pondok, kepala madrasah maupun guru
5. Iya. Karena semua guru dan karyawan wajib mengikuti aturan disiplin Pondok tanpa pengecualian dan diawasi langsung oleh Mudir

B. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

Faktor pendukung

1. SDM yang masih muda-muda
2. a. Adanya media sosial, pamflet dan lembaga atau organisasi kemasyarakatan serta teman sejawat

- b. Dilakukan oleh Mudir, pimpinan dan kepala madrasah langsung sehingga penilaiannya objektif dan diperoleh pegawai yang sesuai
 - c. Kinerja pegawai yang dinilai langsung oleh Mudir dan pimpinan
- 3. a. Partisipasi yang aktif dari semua guru dan karyawan
 - b. Loyalitas pegawai
- 4 dilakukan secara objektif melalui berbagai cara seperti supervisi dll
- 5. - adanya supervisi
 - adanya pembinaan dari mudir setiap pekan

Faktor penghambat

- 1. Kurangnya koordinasi
- 2. a. Kurangnya sosialisasi dan waktu yang singkat
 - b. Waktu yang terlalu singkat
 - c. Pembagian jam apabila guru mengajar di sekolah lainnya
- 3. a. Waktu yang berdekatan dan bertabrakan dengan agenda lain
 - b. Tidak ada hambatan. Hanya terkait sinkronisasi jadwal agar tidak bertabrakan
- 4. Waktu yang sering berbarengan dengan agenda lain
- 5. Belum adanya agenda tindak lanjut yang berkesinambungan

C. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

- 1. Sinkronisasi jadwal yang lebih baik lagi
- 2. a. Sosialisasi melalui berbagai media jauh-jauh hari
 - b. Seleksi SDM dilakukan secara bertahap tidak hanya 1 hari atau 2 hari agar bisa maksimal
 - c. Pegawai atau karyawan ditempatkan sesuai dengan background pendidikannya
- 3. a. Dihadirkan pemateri yang lebih variatif
 - b. Diselenggarakan pelatihan yang lebih inovatif, kreatif sehingga bisa mengatasi kejenuhan

4. Agenda supervisi disusun lebih rapi lagi sehingga tidak bertabrakan dengan agenda lain
5. Jadwal supervisi yang rapi dan berkesinambungan serta ditindaklanjuti dengan lebih baik lagi

Narasumber : Guru atau Staf Pegawai (karyawan)
 Nama : Ayu Teguh
 Pendidikan Terakhir : SMK / Mahasiswa
 Umur : 22 Tahun
 Tanggal : 23 April 2021

A. Implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten tahun ajaran 2020/2021

1. Ya
2. a. Melalui surat lamaran kerja
 - b. Seleksi administrasi, tes ibadah, tes komputer dan seleksi wawancara
 - c. Ingin mengamalkan kemampuan yang didapat ketika SMK
3. a. In house training tentang tata kelola dan manajemen sekolah
 - b. In House Training
4. Iya, karena penilaian dilakukan tidak hanya dengan mudir MBS, namun dengan kepala madrasah dan guru lainnya
5. Ya, karena sering kali kepala madrasah ataupun mudir melakukan monitoring

B. Faktor yang mendukung dan menghambat implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

Faktor pendukung

1. Adanya pelatihan pengembangan kinerja guru karyawan yang diselenggarakan oleh pondok
2. a. Melalui sosial media, pamflet atau informasi dari teman sejawat
 - b. Adanya sarana prasarana yang memadai dan penilaian yang objektif dari mudir dan kepala madrasah
 - c. Dinilai dari kinerja pegawai
3. a. Untuk mengembangkan keterampilan, tata kelola SDM sehingga dapat mencapai visi lembaga

- b. Agar kinerja dapat terus meningkat dan untuk memupuk semangat untuk mencapai visi lembaga
- 4. Adanya pelatihan pengembangan kinerja guru madrasah
- 5. Adanya waktu controlling secara berkala, dan adanya pembinaan mudir setiap pekan

Faktor penghambat

- 1. Kurangnya koordinasi dan penyelenggaraan pelatihan pengembangan SDM oleh madrasah
- 2. a. Kurangnya sosialisasi dan waktu
 - b. Kurangnya persiapan yang matang dan sosialisasi
 - c. Pembagian jam apabila guru mengajar di sekolah lainnya
- 3. a. Banyaknya agenda yang lain sehingga waktu seringkali bertabrakan
 - b. Kurang tahu
- 4. Belum ada waktu yang difokuskan untuk pelaksanaan evaluasi
- 5. Belum adanya tim pengawas dari Madrasah secara berkala (permanen)

C. Solusi yang digunakan dalam mengatasi hambatan dalam implementasi manajemen sumber daya manusia dalam mencapai visi lembaga di Muhammadiyah Boarding School Klaten tahun ajaran 2020/2021

- 1. Koordinasi dengan bagian yang terkait
- 2. a. Koordinasi dengan pihak yang berwenang
 - b. Koordinasi dengan panitia pelaksanaan seleksi
 - c. Koordinasi dengan mudir, kepala madrasah dan pihak yang berwenang
- 3. a. Koordinasi terlebih dahulu dan diutamakan harus ada pelatihan / in house training
 - b. Koordinasi untuk pengadaan pelatihan / in house training
- 4. Harus adanya koordinasi pelaksanaan evaluasi
- 5. Adanya koordinasi untuk pengadaan controlling terstruktur

HASIL OBSERVASI

No	Aspek	Ada	Tidak ada
1	Visi dan misi lembaga	√	
2	Program rekrutmen, seleksi dan penempatan	√	
3	Program pelatihan dan pengembnagan SDM/pegawai	√	
4	Program evaluasi kinerja SDM/pegawai	√	
5	Program pengawasan kinerja SDM/pegawai	√	
6	Absensi pegawai	√	
7	Agenda kegiatan koordinasi	√	
8	Struktur organisasi	√	
9	Website lembaga	√	
10	Email lembaga	√	

HASIL DOKUMENTASI

a. Identitas Pondok

Nama	: Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten
Nomer Statistik	: 510033100044
Alamat	
Kampus 1	: :Jalan Sersan Sadikin No 1 Sangkal Putung, Klaten Utara, Klaten. Telp
Kampus 2	: (0272) 352845
Kampus 3	: Bulusari, Beku, Karanganyar, Kemit, Kwaren, Ngawen
Jenis Satuan Pendidikan	: Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA)
Pendiri	: Pimpinan Daerah Muhammadiyah Klaten
Penyelenggara Yayasan	: Majelis Dikdasmen PDM Klaten Muhammadiyah
Jenis pesantren	: Modern
Kepemilikan Tanah	: Hibah/wakaf
Website	: www.muhammadiyahboardingschoolklaten.com ,
Email	: mbs.klaten@yahoo.com
Facebook	: MBS klaten
Tahun Berdiri	: 1960
Pimpinan Pondok	: H.M Fakhruddin Sasmito, Lc

b. Letak Geografis

Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten kantor pusat Kampus 1 beralamat di Jl. Sersan Sadikin No 1 (Komplek Masjid An-Nur), Sangkal Putung, Klaten Utara, Klaten, Jawa Tengah. Telp (0272) 352845, HP 082225328506.

Lokasi ini strategis berada di tengah kota, tepatnya di sebelah barat GOR Gelarsena Kabupaten Klaten dan satu komplek dengan kampus STAIM Klaten, atau arah utara perempatan lampu merah Sangkal Putung kurang lebih 50 m. selain itu juga, pondok ini berada tidak jauh dari jalan raya yang dilalui bus jalur perkotaan sehingga mudah dijangkau baik arah ke timur maupun ke Selatan dengan luas tanah 6785 dan luas bangunan 6700 m².

Dilihat dari letak geografisnya pondok pesantren Muhammadiyah berada di sangkal Putung, Klaten Utara yang mempunyai batas-batas antara lain:

1. Sebelah Selatan Girimulyo
2. Sebelah Barat Monumn Juang 45 atau GOR Gelarsena Klaten
3. Sebelah Utara Sumber Anom
4. Sebelah Timur Ngingas Barat

Letak Pondok pesantren Muhammadiyah Klaten dari terminal bus Klaten kurang lebih 200 meter sehingga dapat ditempuh dengan waktu 10 menit jalan kaki. Sedangkan dari perempatan Sangkal Putung ke Selatan kurang lebih 100 meter sehingga dengan letak geografis seperti ini pondok pesantren Muhammadiyah Klaten berada di dalam wilayah yang mudah di akses, di kampus 1 ini untuk santri putrid. Kampus 2 di wilayah Bulusari, Beku, Karanganom, Klaten untuk santri putra Luas tanah sekitar 4000 m luas bangunan 3500 m. Kampus 3 di wilayah Kwaren, Kemit, Ngawen, untuk santri putra luas tanah 4250 m² luas bangunan 2000 m².

c. Sejarah Singkat

Pondok Pesantren Muhammadiyah (PPM) berada di bawah Pimpinan Daerah Muhammadiyah (PDM) Klaten dan Kemenag Klaten. Pondok ini merupakan salah satu amal usaha Muhammadiyah yang diharapkan mampu menjadi media pencetak kader Muhammadiyah, umat dan bangsa. Dari amal usaha ini diharapkan dapat terwujud ulama yang mampu membaca kitab, mandiri dan berjiwa wirausaha, serta dapat menegakkan dan mendakwahkan islam berdasarkan al-Qur'an dan as-Sunnah as-Shahihah sebagaimana paham Muhammadiyah.

Pondok Pesantren Muhammadiyah dirintis oleh KH. Amir Ma'sum, Drs. Badrus Zaman, H. Hadi Sudarsono dan telah mengalami pergantian pimpinan sebanyak 6 kali, yaitu:

1. Drs. Badrus Zaman (1960-1989)
2. Drs. H. Farid Ma'ruf Lc. (1997-2005)
3. Taufiqurrahman S.Ag (Agustus 2005 - Mei 2007)
4. H. Mustaqim Lc. (Mei 2007 – Februari 2010)
5. Syahbana Daulay M.Ag (Maret 2010 – Juli 2011)
6. C.H Masduqi B.A (November 2011 - 2012)
7. HM. Fahrudin S,Lc (Nopember 2012 – sekarang)

Selain itu juga dibimbing tenaga pengajar yang terdiri dari ustadz dan ustadzah alumni Universitas al-Azhar Cairo, UIN SuKa Yogyakarta, UNNES Semarang, UNY Yogyakarta, IAIN Surakarta, Unwidha Klaten, Pendidikan Ulama Tarjih Muhammadiyah (PUTM), Ma'had Abu Bakar UMS Surakarta, Pondok Modern Darussalam Gontor, Ponpes Al-Mizan Muhammadiyah Lamongan, Ponpes Imam Syuhodo Sukoharjo, dan lain-lain yang berkopenten di bidangnya.

d. Motto Visi dan Misi

Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang tetap bertahan dan bahkan berkembang dalam membangun insane yang mulia. Sebagaimana pesantren pada umumnya, Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten mmpunyai Motto Visi, Misi sebagai berikut:

4. Motto

Beraqidah Shahihah, Beraklaq karimah dan berilmu Nafi'ah

5. Visi

Terwujudnya kader persyarikatan yang taat, berakhlak mulia, berilmu, mandiri dan berprestasi.

6. Misi

- f. Pendisiplinan Akhlak Al karimah dengan sistem berasrama 24 jam.
- g. Menyelenggarakan kurikulum MTs, MA dan Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten.
- h. Pembekalan dengan berbagai kegiatan ekstrakurikuler.
- i. Menjadikan bahasa arab dan inggris menjadi bahasa percakapan sehari-hari
- j. Menerapkan Tahfidz dan Tafhim Al Quran.

e. Sapta Jiwa

Sapta Jiwa adalah 7 nilai-nilai yang diajarkan untuk mewujudkan visi misi pondok pesantren. Isi Sapta Jiwa Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten (MBS KLATEN) adalah sebagai berikut:

- 1. Ketauhidan
- 2. Keiklasan
- 3. Ketaatan
- 4. Kesederhanaan
- 5. Kemandirian
- 6. Kekeluargaan
- 7. Berwawasan luas

f. Program Unggulan

Dalam upaya tercapainya pendidikan, pondok pesantren Muhammadiyah Klaten menerapkan tiga program unggulan yaitu 3 T:

- 1. Tahfidz
- 2. Tafhim
- 3. Taf'il Al Quran

g. Fasilitas Pesantren

1. Asrama

Pondok pesantren muhammadiyah saat ini memiliki asrama yang terdiri dari satu rumah direktur, satu kantor, satu dapur, 2 asrama:

a. Asrama putra 2 kampus :

Kampus 2 terletak di Ngawwen mempunyai 12 ruangan, 1 dapur, 1 rumah pengasuh dan 2 sewa rumah dan 15 kamar mandi. Kampus 3 terletak di beku karanganom mempunyai 12 ruang dan 1 dapur kamar 8

b. Asrama putri : terdiri 12 asrama, 5 ruang usthdh, 32 kamar mandi, 5 tempat jemuran

2. Sekolah

Memiliki 2 lokal sekolah di kampus 1 :

- a. Lokal MTs : 1 kantor guru, 1 kantor kepala sekolah, 1 ruang TU, 1 kamar mandi guru, dan 6 ruang kelas (terdiri dari 13 meja kursi murid, 1 meja kursi guru, 1 papan tulis, 1 almari), 1 lab komputer dan 1 tempat parkir

- b. Lokal MAM: 1 kantor guru, 1 kantor kepala sekolah, 1 ruang TU, 1 kamar mandi guru dan 3 ruang kelas (terdiri dari 13 meja kursi murid, 1 meja kursi guru, 1 papan tulis, 1 almari), 1 lab komputer dan 1 tempat paker
- c. Di kampus 2 ada 16 lokal kelas dan 1 kantor
- d. Dikampus 3 ada 4 lokal kelas dan 1 kantor
- 3. Masjid
Masjid kampus 1 Untuk melaksanakan solat fardu pondok pesantren muhammadiyah menggunakan masjid An Nur yang memiliki luas $\pm 16 \times 25 \text{ M}^2$, dapat menampung ± 550 jamaah, terdapat 4 tempat alas kaki, 5 buah kipas angin, 1 almari mukena, 4 kamar kecil, 5 tempat wudlu, 1 ruang ta'mir, 1 ruang adzan, 1 ruang untuk kantor TPA/TPQ, dan 5 ruang kelas untuk TPA/TPQ.
Masjid Kampus 2 bernama masjid Asy Syarif
Masjid kampus 3 bernama masjid Al Fatah
- 4. Perpustakaan
Untuk menambah wawasan ilmu, pondok pesantren muhammadiyah memiliki perpustakaan yang terdapat koleksi kutub sebanyak 228 eksemplar, buku pedoman pelajaran 300 eksemplar, dan buku bacaan sejumlah 200 eksemplar, sehingga memiliki jumlah koleksi buku 728 eksemplar.
- 5. Komunikasi dan informasi
Untuk menambah informasi dan komunikasi pondok pesantren muhammadiyah memiliki *hotspot area*.
- 6. Sarana olah raga
Pondok pesantren muhammadiyah memiliki 2 lapangan tenis meja dan perlengkapannya, 1 tempat ringstok, 3 pecing, 2 bodi protektor, 3 bola.
- 7. Mading
Merupakan suatu sarana dakwah dan kreatifitas santri pondok pesantren muhammadiyah klaten untuk menggali dan juga memasang informasi-informasi maka memiliki 4 buah mading kaca.
- 8. Laboratorium Komputer
Pondok Pesantren Muhammadiyah Klaten (MBS Klaten) memiliki satu ruang laboratotium komputer ber AC yang didalamnya terdapat 2 unit Server, 31 unit computer clien, 1 printer, 2 UPS dan komponen pendukung lainnya.
- 9. Koperasi
Setiap asrama MBS klaten, kampus 1, kampus 2 dan kampus 3 masing-masing memiliki koperasi yng disediakan untuk memenuhi kebutuhan santri.
- 10. Perlengkapan lain
Pondok pesantren muhammadiyah memiliki 2 buah motor, 2 LCD Projektor dan

Layarnya, 2 laptop, 2 camdig, 1 handycam, 2 salon dan pengeras suara.

h. Kegiatan Unggulan

a. Rapat Kerja MBS

Rapat Kerja Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten dilaksanakan setiap tahun ajaran dengan tujuan untuk memaparkan tentang pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan selama satu tahun sesuai amanah Raker. Laporan ini disampaikan dan dipertanggungjawabkan secara kolektif oleh Pimpinan MBS Klatem. Laporan ini disampaikan meliputi :

- A. Pendahuluan
- B. Bidang Organisasi
- C. Pelaksanaan Program
- D. Laporan Keuangan
- E. Rencana Program
- F. Penutup

b. Pembukaan Tahun ajaran Baru dan Wisuda Tahfidz

Kegiatan ini dilaksanakan pada saat memulai tahun pelajaran baru dengan mendatangkan pembicara dari luar yang mempunyai pengaruh di masyarakat dan sebagai pertemuan akbar keluarga besar MBS Klaten serta menampilkan hasil proses tahfid dengan diwisuda bagi yang sudah khatam 30 Juz.

c. Pergantian IPM/OSPPM

Sebagai salah satu kewajiban lembaga pendidikan adalah untuk proses kaderisasi salah satunya IPM. Proses pergantian IPM dari mulai menyampaikan visi misi, pemilihan ketua, up gruuding, penyampaian program dan pelaksanaan kerja sampai ada pelantikan.

d. Diklat HW

Diklat anggota yang dilakukan oleh Gerakan Kepanduan Hizbul Wathan Qobilah MBS Klaten ini merupakan usaha nyata untuk menjadi muslim yang sebenar benarnya dan mempersiapkan kader-kader persyarikatan serta kader-kader bangsa yang siap menjadi penggerak dan pelaksana pendidikan berkarakter di Indonesia ini, karena belakangan ini karakter kita sebagai seorang pandu mulai tergerus bahkan terkikis oleh kepentingan kepentingan dari pihak luar yang imbasnya nanti hingga sampai masa depan bangsa ini

e. Ujian Kenaikan Tingkat Tapak Suci (UKT)

UKT merupakan program tahunan dengan tujuan

- 1. Mengamalkan perintah Al-qur'an yaitu untuk mempersiapkan diri secara fisik dan mental semampu kita
- 2. Mengamalkan Sunnah nabi yaitu Mukmin yang kuat lebih dicintai Allah daripada Mukmin yang lemah.
- 3. Sebagai evaluasi latihan rutin yang selama ini rutin dilakukan.
- 4. Sebagai sarana untuk meningkatkan jejang kesiswaan di perguruan Tapak Suci

5. Sebagai sarana pembentukan kader Tapak Suci, Kader Muhammadiyah dan Kader Ummat
6. Sebagai sarana dakwah Bil Haal dan amar ma'ruf nahi munkar
- f. FORTASI
- g. Out Bound/Kemah
Out Bound/Kemah ini merupakan program tahunan dengan tujuan
 1. Sebagai refreshing
 2. Sebagai pembelajaran di luar kelas dan motivasi
 3. Sebagai sarana untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan kekeluargaan
- h. Bakti Sosial (Baksos)
Bakti Sosial (Baksos) ini merupakan program tahunan dengan tujuan
 7. Melaksanakan perintah Allah SWT dan ajaran Nabi Ibrahim yaitu berkorban
 8. Menumbuh kembangkan jiwa kepedulian sosial dari santri dan asatidzah
 9. Membangun jaringan komunikasi dengan pihak- pihak yang terlibat
 10. Menambah Pengalaman dan wawasan santri dan asatidzah
 11. Melatih Jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab bagi santri dan asatidzah
 Baksos dikemas saat perayaan Idul adha dengan kegiatan
 1. Penjualan hewan kurban
 2. Pentasraruhan daging hewan kurban
 3. Pentasyaruhan Baksos dari AAM Tulung
 4. Lomba antar TPA
 5. Pengajian Akbar Oleh ustaz Marwan Cholil
- i. Pekan Olahraga dan Seni (POSPEN)
Sebagai wahana menampilkan kemampuan anak dalam bidang seni.
- j. Penerimaan Santri Baru (PSB)
- k. Program Tahfidz

Muhammadiyah Boarding School (MBS) Klaten sebagai salah satu Anggota ITMAM punya corak dan kekhususan tersendiri, yang membedakan MBS Klaten dengan Pondok-pondok pesantren Muhammadiyah lainnya.

Dengan Program Unggulannya 3 T (Tahfidz, Tafhim dan Taf'il), MBS Klaten ingin membentuk karakter anak-anak didiknya sesuai dengan Karakter Qura'ni, dan mampu menjadi manusia sebaik-baik manusia sebagaimana yang disampaikan oleh Nabi Muhammad Saw: "orang yang terbaik di antara kalian adalah orang-orang yang mempelajari Al Qura'n dan mengajarkannya". Untuk mencapai tujuannya tersebut, maka MBS Klaten membentuk satu divisi di bidang Ketahfidzan yang memiliki tugas utama merancang dan melaksanakan program-program kerja yang mampu

mengantarkan anak didiknya menjadi manusia terbaik di muka bumi dengan bekal Al Qura'n

l. Rihlah Iqtishodiyah

m. Wufud Dakwah

MBS Klaten sebagai kampus kader persyarikatan Muhammadiyah tidak lepas dari misi dakwah Muhammadiyah yaitu Amar makmur Nahi Mungkar. Misi ini dijadikan program agenda tahunan salah satunya dalam bentuk pengiriman santri ke Masyarakat khususnya masjid-masjid milik Muhammadiyah. Program ini disebut WUFUD DAKWAH.

Wufud Dakwah terinspirasi oleh dakwah rosul dalam menyebarkan agama Islam. Penyebaran Islam dilakukan dengan pengiriman para sahabat ke berbagai wilayah untuk mendakwahkan islam. Kegiatan ini bertujuan agar meneladani nabi dalam menyebarkan agama islam. Akhirnya Islam diterima oleh berbagai lapisan masyarakat seperti sekarang ini. Untuk meneladaninya MBS klaten menerjunkan ke tengah masyarakat untuk berdakwah yang dikemas dalam kegiatan wufud dakwah

n. Pengajian Keluarga besar MBS dengan wali Santri

o. Uji Kompetensi Ibadah

p. Presentasi Makalah

q. Micro Teaching

r. Manasik haji

Manasik haji mbs Klaten diadakan setiap setahun sekali, dan diikuti santri dan karyawan dengan tujuan manasik haji ini diadakan agar santri mendapat pendidikan manasik haji sesuai yang diajarkan Rasulullah shalallahu 'alaihi wasallam. Selain itu juga sebagai syiar, agar masyarakat dapat melihat bagaimana tata cara manasik yang betul sesuai yg diajarkan Rasulullah shalallahu 'alaihi wa salam sekaligus syiar pondok MBS Klaten untuk lebih dekat dengan masyarakat dan seluruh lingkungan cabang di kabupaten Klaten.

s. Studi Banding

t. Rihlah/Out Bond

u. Haflatul Wada'

Rangkaian kegiatan sebelum Haflatul Wada' santri Akhir MBS Klaten adalah USBN, UAMBN, UNBK, Ujian Tulis ciri khusus Kemuhammadiyah, Micro Teaching/ Amaliyah Tadris berbahasa Arab/Inggris, Penulisan dan Presentasi Makalah, Pembekalan, UjianIbadah, UjianTahfidzul Qur'an dan Upacara Puncak Haflatul Wada'

Maksud dan tujuan :

12. Sebagai tanda berakhirnya seluruh rangkaian kegiatan santri akhir MBS Klaten..

13. Sebagai Upacara pelepasan untuk santri akhir untuk kemudian menjadi alumni MBS Klaten

14. Sebagai pesan dan nasehat terakhir untuk santri akhir MBS Klaten.

15. Untuk laporan dan pertanggung jawaban seluruh rangkaian kegiatan yang dijalani santri akhir kepada pimpinan MBS Klaten, Pimpinan Muhammadiyah, Majelis dikdasmen, Dewan pembina, LP2M , Wali santri dan kepada seluruh Stake Holder MBS Klaten.

16. Untuk pembagian tugas dan tempat pengabdian.

17. Sebelum acara puncak Haflatul Wada'a ada materi pembekalan

v. Pengabdian

Pengabdian sebagai program unggulan untuk menjawab permasalahan-permasalahan pondok pesantren Muhammadiyah saat ini yang selalu kekuarangan Azatidz. Program ini untuk menjamin keberlangsungan pondok agar tidak kekurangan azatid

i. Pimpinan Dan Pengurus Pondok Pesantren Muhamamdiyah (MBS Klaten)

Penasehat	: Pimpinan Daerah Muhammadiyah Klaten
Penyelenggara	: Majelis Dikdasmen PDM Klaten
Dewan Pembina	: H. CH. Masduqi (Ketua)
LP2M Klaten	: H. Masykur (Ketua)
Pimpinan Harian	
Mudir Pesantren	: HM. Fakhruddin Sasmito, Lc
Wakil Mudir Bag. Kurikulum	: 1. Yusup Abadi, S.Pd, M. Pd.I 2. Muhammad Zainuri Fatakh, S.H.I 3. Listari Purwantiningsih, M. Pd 4. Fitri Khoirunnisa' 5. Nurhasnaini Fitri, S.Pd.I 6. Ali Akbar Sari Putra, S.Pd
Wakil Mudir Bag. Kesantrian	: 1. Hasnanda Salsabila 2. Ariani Nur Rahma 3. Priyanta, S.Pd.I 4. Aqil Azizi, S.Th.I
Kepala MTs	: Yusup Abadi, S.Pd, M.Pd.I
Kepala MA	: Muhammad Zainuri Fatakh, S.H.I
Wakil Mudir Bag. Tahfidz	: Yahya Ilma, S.Pd.I
Wakil Mudir Bag. Administrasi	: Sri Darwati
Wakil Mudir Bag. Humas	: Nizar Al-Khobari, S. Sy
Wakil Mudir Bag. Sarpras	: Muhammad Faiz Rofdli, S.Th.I